

ANTÔNIO JOÃO HOCAYEN-DA-SILVA

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA PERSPECTIVA DE UMA ABORDAGEM
INTEGRADORA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO
EM CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

CURITIBA

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA PERSPECTIVA DE UMA ABORDAGEM
INTEGRADORA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO
EM CURITIBA

ANTÔNIO JOÃO HOCAYEN-DA-SILVA

CURITIBA

2007

ANTÔNIO JOÃO HOCAYEN-DA-SILVA

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA PERSPECTIVA DE UMA ABORDAGEM
INTEGRADORA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO
EM CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

CURITIBA

2007

*“Tanto a ciência como a religião tem poder.
Mas, a ciência sem religião é manca e a
religião sem ciência é cega”.*

*Albert Einstein
(1879-1955)*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE QUADROS.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
DEDICATÓRIA	X
AGRADECIMENTOS.....	XI
RESUMO.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	22
2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	22
2.2. AMBIENTE COMPETITIVO	26
2.3. VANTAGEM COMPETITIVA.....	30
2.4. MUDANÇA AMBIENTAL E MUDANÇA ESTRATÉGICA	38
2.5. ABORDAGEM INTEGRADORA DE <i>KIME OH</i>	43
2.6. ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS DE <i>BARNEY</i>	46
2.7. ABORDAGEM DAS CINCO FORÇAS DE <i>PORTER</i>	50

2.8. ABORDAGEM RELACIONAL DE <i>DYER</i> E <i>SINGH</i>	55
2.9. ESTUDOS REALIZADOS SOBRE O TEMA	60
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	72
3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	73
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	75
3.3.1. Qualidade no Estudo de Casos Múltiplos	78
3.4. CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS	80
3.5. FONTES DE EVIDÊNCIAS E ANÁLISE DOS DADOS	81
3.6. DEFINIÇÕES, CATEGORIAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE	84
3.6.1. Definições Constitutivas.....	84
3.6.2. Definição de Outros Termos Relevantes	86
3.6.3. Categorias Analíticas	87
3.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	89
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	92
4.1. CONTEXTO DO SETOR HOTELEIRO	92
4.2. CASO 1 – HOTEL X.....	98
4.2.1. Caracterização do Hotel.....	98
4.2.2. Caracterização dos Entrevistados	98
4.2.3. Recursos Internos.....	99
4.2.4. Forças Competitivas Externas	108
4.2.5. Relacionamentos Interorganizacionais	112
4.2.6. Mudanças Estratégicas.....	115
4.3. CASO 2 – HOTEL Y.....	117
4.3.1. Caracterização do Hotel.....	117
4.3.2. Caracterização dos Entrevistados	118
4.3.3. Recursos Internos.....	118

4.3.4. Forças Competitivas Externas	126
4.3.5. Relacionamentos Interorganizacionais	133
4.3.6. Mudanças Estratégicas.....	134
4.4. CASO 3 – HOTEL Z.....	136
4.4.1. Caracterização do Hotel.....	136
4.4.2. Caracterização dos Entrevistados	137
4.4.3. Recursos Internos.....	138
4.4.4. Forças Competitivas Externas	145
4.4.5. Relacionamentos Interorganizacionais	152
4.4.6. Mudanças Estratégicas.....	154
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	157
5.1. RECURSOS INTERNOS	157
5.2. FORÇAS COMPETITIVAS EXTERNAS	162
5.3. RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	166
5.4. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS	169
6. CONCLUSÕES.....	171
6.1. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE PESQUISA	171
6.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
6.3. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
APÊNDICE.....	191
Apêndice 1: Carta de Apresentação do Pesquisador.....	191
Apêndice 2: Roteiro Semi-Estruturado para as Entrevistas.	192

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Prático para Análise Estratégica.....	25
Figura 2 – Organização e Grupos de Intervenientes.....	28
Figura 3 – Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes.	40
Figura 4 – Abordagem Integradora.	44
Figura 5 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.	51
Figura 6 – Determinantes da Vantagem Competitiva Interorganizacional.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva.....	31
Quadro 2 – Modelo da VRIO.....	32
Quadro 3 – Relacionamento entre o Modelo VRIO e o Modelo SWOT.....	33
Quadro 4 – Estratégias Genéricas.	35
Quadro 5 – Características, Diferenças e Semelhanças das Abordagens.....	45
Quadro 6 – Hierarquia dos Recursos Corporativos.....	48
Quadro 7 – Comparação das Duas Escolas de Pensamento da RBA.....	49
Quadro 8 – Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.	76
Quadro 9 – Primeira Categoria de Análise – Recursos Internos.....	88
Quadro 10 – Segunda Categoria de Análise – Forças Competitivas Externas. ...	Erro!
Indicador não definido.	
Quadro 11 – Terceira Categoria de Análise – Relacionamentos Interorganizacionais.	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nacionalidade dos Hóspedes por Categoria.	93
Tabela 2 – Segmentação da Demanda por Categoria.	94
Tabela 3 – Meio de Hospedagem Utilizado.....	96
Tabela 4 – Motivos da Viagem.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Procedência dos Turistas de Curitiba.	96
--	----

DEDICATÓRIA

Pelo apoio, incentivo e confiança durante a minha caminhada, dedico este trabalho aos meus pais, Antônio e Lígia; aos meus irmãos, Eduardo e Alessandra; e à minha namorada, Palloma.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, maiores responsáveis pela realização deste trabalho.

Aos meus irmãos pelo incentivo.

À minha namorada pela compreensão.

Aos parceiros, Marcos e Israel, pelo compartilhamento de idéias e pelas infundáveis risadas.

Aos demais 'combatentes' da turma de 2005 pela oportunidade de dividirmos esta experiência.

À minha dedicada orientadora Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira responsável por manter o 'trem nos trilhos'.

Aos gestores dos três hotéis de Curitiba que permitiram a realização da coleta de dados, tornando possível a concretização deste trabalho.

Ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR), na figura de seus professores e funcionários, pelos conhecimentos transferidos e pelo apoio técnico.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de pesquisa.

Ao colega Leonardo e seus companheiros pela acolhida no início desta caminhada.

Aos professores, Eduardo Damião da Silva e José Manoel Gonçalves Gândara, por participarem da banca examinadora e pelas contribuições.

Ao professor Virgílio Balestro pela valiosa correção de português.

Por fim e não menos importante, agradeço a Deus que torna todos os agradecimentos anteriores possíveis.

Muito Obrigado.

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. Sendo assim, observa-se que as organizações do setor hoteleiro de Curitiba se inserem em 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. Assim, buscou com este trabalho compreender, a partir de um estudo de casos múltiplos, como vem ocorrendo a mudança estratégica das empresas hoteleiras curitubanas, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais. 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. Os dados secundários foram coletados em jornais e revistas impressos e na Internet. A partir da análise dos dados, 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. No que diz respeito às forças competitivas externas, ressalta-se o poder de negociação dos clientes institucionais, buscando conquistar elevado padrão de qualidade. 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 e a própria rentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Mudança Ambiental. Mudança Estratégica. Hotelaria.

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, outside competitive forces and interorganizational relations, 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 three 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, mainly in two hotels. Human resources were responsible for the main strategic change in the three hotels in the form of service customizing. Relevant to mention that organizational structure was responsible for making hotel management more efficient. 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 presented a reactive side since actions were taken after market position was compromised as well as the organizations' own rentability.

Keywords: Environmental Change. Strategic Change. Hotel Sector.

1. 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. Nassif e Hanashiro (2002) salientam que a competitividade organizacional se apresenta como caminho natural de sobrevivência das organizações, independentemente de sua natureza ou de seu porte, forçando-as a se adaptarem com maior agilidade para se manterem competitivas em relação aos 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 distintivas, 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, os estudos que se

propõem analisar as vantagens e estratégias competitivas em empresas do setor hoteleiro, podem ser distinguidos entre aqueles que analisam aspectos do ambiente interno e aqueles que exploram aspectos do ambiente externo. Visando reduzir as lacunas teóricas que se manifestam em pesquisas organizacionais, este estudo baseou-se na utilização de abordagens teóricas integradas, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento das inferências acerca das estratégias organizacionais.

Dentro dessa perspectiva teórica, o estudo adotou o modelo da Abordagem Integradora, proposto por Kim e Oh (2004), estabelecendo que, para uma análise organizacional adequada, se deve conjugar, complementarmente, aspectos do ambiente interno e do ambiente externo. Os pressupostos das abordagens teóricas utilizadas pelos referidos autores, aplicados neste estudo, foram: i) Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986); ii) Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991); e iii) Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998).

Propõe-se neste estudo identificar como as empresas do setor hoteleiro de Curitiba estão atuando estrategicamente em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, em face do movimento de instalação das redes hoteleiras nacionais e internacionais no setor hoteleiro da capital paranaense. Foi assumido o pressuposto de que, em função dessa nova configuração do ambiente hoteleiro em Curitiba, as empresas hoteleiras tradicionais, pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais, estão promovendo alterações em suas estratégias para se manterem no mercado.

Estudar mudanças estratégicas em empresas do setor hoteleiro com base em um caso único pode não representar a realidade do fenômeno. Do mesmo modo, conduzir a investigação do fenômeno proposto, a partir de um conjunto muito amplo de organizações, impossibilita o desenvolvimento de uma análise mais aprofundada da questão, pecando-se assim pela superficialidade do estudo. Adotou-se para a realização dessa pesquisa, o método de casos múltiplos, realizado em empresas de pequeno e médio porte.

A utilização dessas empresas justifica-se pelo fato de que organizações de tamanhos diversos podem ter percepções diferentes do ambiente competitivo em

que atuam. Além disso, os impactos das forças competitivas externas também podem ser divergentes, bem como podem ser distintos os recursos internos disponíveis e os relacionamentos interorganizacionais praticados por essas organizações. Buscou-se, dessa forma, perceber as diferenças e as similitudes nas práticas estratégicas de organizações de portes diferenciados no setor.

Em função da problemática discutida, apresenta-se na seqüência a questão fundamental do estudo, utilizada pelo pesquisador como instrumento norteador.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do intenso movimento de instalação de redes hoteleiras nacionais e internacionais, que amplia a competitividade do setor hoteleiro em Curitiba, o presente estudo adotou como tema central de pesquisa as mudanças estratégicas efetuadas pelas empresas do setor hoteleiro de Curitiba em decorrência das pressões ambientais impostas pela entrada desses novos concorrentes no mercado.

A partir dessa problemática, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa.

Como vêm ocorrendo as mudanças estratégicas das empresas do setor hoteleiro de Curitiba, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, dentro de uma perspectiva integradora, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando facilitar a compreensão do problema de pesquisa proposto, foram definidos alguns objetivos para o estudo, aqui representados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

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.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Apresentar o contexto do setor hoteleiro do Brasil e de Curitiba.
2. Identificar quais são os recursos internos que vêm sendo utilizados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, com base na Abordagem Baseada em Recursos proposta por Barney (1991).
3. Identificar quais são as forças competitivas externas que vêm atuando no ambiente das empresas do setor hoteleiro em Curitiba, com base na Abordagem das Cinco Forças proposta por Porter (1986).
4. Identificar quais são os relacionamentos interorganizacionais que vêm sendo praticados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, com base na Abordagem Relacional proposta por Dyer e Singh (1998).
5. Verificar as mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, que vêm sendo adotadas pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

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. Identificar e compreender os recursos internos, as forças competitivas externas e os relacionamentos interorganizacionais, possivelmente auxiliaria as organizações no desenvolvimento de estratégias competitivas mais eficientes para enfrentar a concorrência no setor.

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.

Por fim, salienta-se a necessidade de serem desenvolvidos estudos empíricos que permitam conhecer melhor a realidade das empresas do setor hoteleiro, uma vez que os resultados gerados por esses estudos forneceriam aos empresários os instrumentos de análise da posição ocupada pelas organizações no mercado em relação aos concorrentes, oferecendo subsídios para que percebam e compreendam a complexidade que envolve as mudanças e as pressões ambientais.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo traz uma discussão em relação ao tema objeto de estudo, descrevendo suas especificidades e a importância, em função da contextualização em diferentes níveis de referência. Posteriormente, é apresentado o problema de pesquisa, que foi utilizado como elemento norteador das ações do pesquisador; o objetivo geral, destinado a descrever os fins pretendidos com o estudo; os objetivos específicos, que delimitam as ações que foram desenvolvidas; e, por fim, as justificativas teóricas e práticas com as possíveis contribuições do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórico-empírica, que foi construída a partir das categorias de análise que caracterizam o estudo. Além de relevantes perspectivas teóricas, procedeu-se à revisão dos trabalhos empíricos que foram realizados na área, fornecendo fundamentos teóricos à interpretação dos dados coletados pelo pesquisador.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que permitiram ao pesquisador agir na busca dos objetivos propostos. Nesse capítulo

são também estabelecidas as questões de pesquisa; a classificação e o delineamento do estudo, com o detalhamento do método adotado, e as possíveis limitações de pesquisa.

No quarto capítulo é feita a apresentação dos dados coletados, procedendo-se primeiramente a uma contextualização do setor hoteleiro nacional e local. Em seguida é desenvolvida a descrição dos casos estudados conforme a seguinte hierarquização: i) hotel X; ii) hotel Y; e iii) hotel Z. Para cada um dos casos é apresentado breve histórico da organização, acompanhado da caracterização dos entrevistados; por fim são descritos os dados com base nas categorias de análise adotadas no estudo.

O quinto capítulo realiza a análise e a discussão dos dados, a partir das categorias analíticas e das abordagens teóricas adotadas, visando responder às questões de pesquisa propostas. Neste ponto são apresentadas algumas considerações finais em relação às semelhanças e às diferenças que foram identificadas nos casos analisados, em função do porte das organizações.

No sétimo capítulo constam as conclusões do estudo com as devidas sugestões para futuras pesquisas. Finalizando, foram discriminadas as referências bibliográficas utilizadas na formulação da fundamentação teórico-empírica da pesquisa, ademais do apêndice com os modelos de cartas de apresentação e o roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste item é apresentada a fundamentação teórico-empírica relacionada ao tema central da pesquisa. Essa fundamentação está organizada em quatro etapas. Na primeira são discutidos o histórico, os conceitos e a importância da estratégia organizacional. Em seguida são detalhados os conceitos de ambiente competitivo, vantagem competitiva, mudança ambiental e mudança estratégica. A seguir é apresentada a Abordagem Integradora de Kim e Oh (2004), iniciando-se com a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991); a seguir a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986) e depois a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998). Finalmente, breve estado da arte com estudos realizados sobre o tema central da pesquisa.

2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia, necessária à sobrevivência das organizações, apresenta diferentes conceitos e aplicações decorrentes do elevado número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas científicas relacionadas ao tema. Volberda (2004, p. 33) observa que a pluralidade de conceitos deve ser bem vista, na medida em que “teorias e conceitos de várias disciplinas, relacionadas ou não à área, têm expandido e enriquecido a base de conhecimentos em estratégia”.

O termo estratégia teve origem nas ações militares e correspondia à investida de forças em elevada escala contra inimigos. A transposição do conceito para o ambiente dos negócios se deu por volta de 1948, com a formulação da teoria dos jogos, pelos autores Von Neumann e Morgenstern, a qual abordou diferentes perspectivas das situações do conflito organizacional (ANSOFF, 1977).

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”.

Estudos envolvendo o termo estratégia iniciaram-se nos anos 50 com o apoio da Fundação Ford e da Carnegie Corporation. Como resultado do patrocínio de pesquisas nas escolas de negócios, foi gerado um relatório denominado Gordon-Howell, o qual propôs a ampliação do ensino de negócios com a inserção da área de pesquisas chamada de política de negócios (CERTO; PETER, 1993).

Com o passar dos anos, o curso de política de negócios foi sendo adequadamente aperfeiçoado, adequando-se à realidade e necessidade organizacional. Como salientam Montgomery e Porter (1998), tornou-se disciplina gerencial plena nos currículos das escolas de negócios. Com a inserção do conceito de estratégia no meio acadêmico, iniciaram-se diversos estudos, com o objetivo de conceituar e caracterizar as especificidades da estratégia aplicada às ações organizacionais.

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”.

Como o comportamento da organização está ligado à sua postura em relação ao ambiente externo, a partir de perspectiva externa, a estratégia pode ser definida como processo que se destina a manter a organização em constante interação com o seu ambiente (CERTO; PETER, 1993). Por outro lado, de acordo com uma visão interna, estratégia refere-se “aos planos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

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.

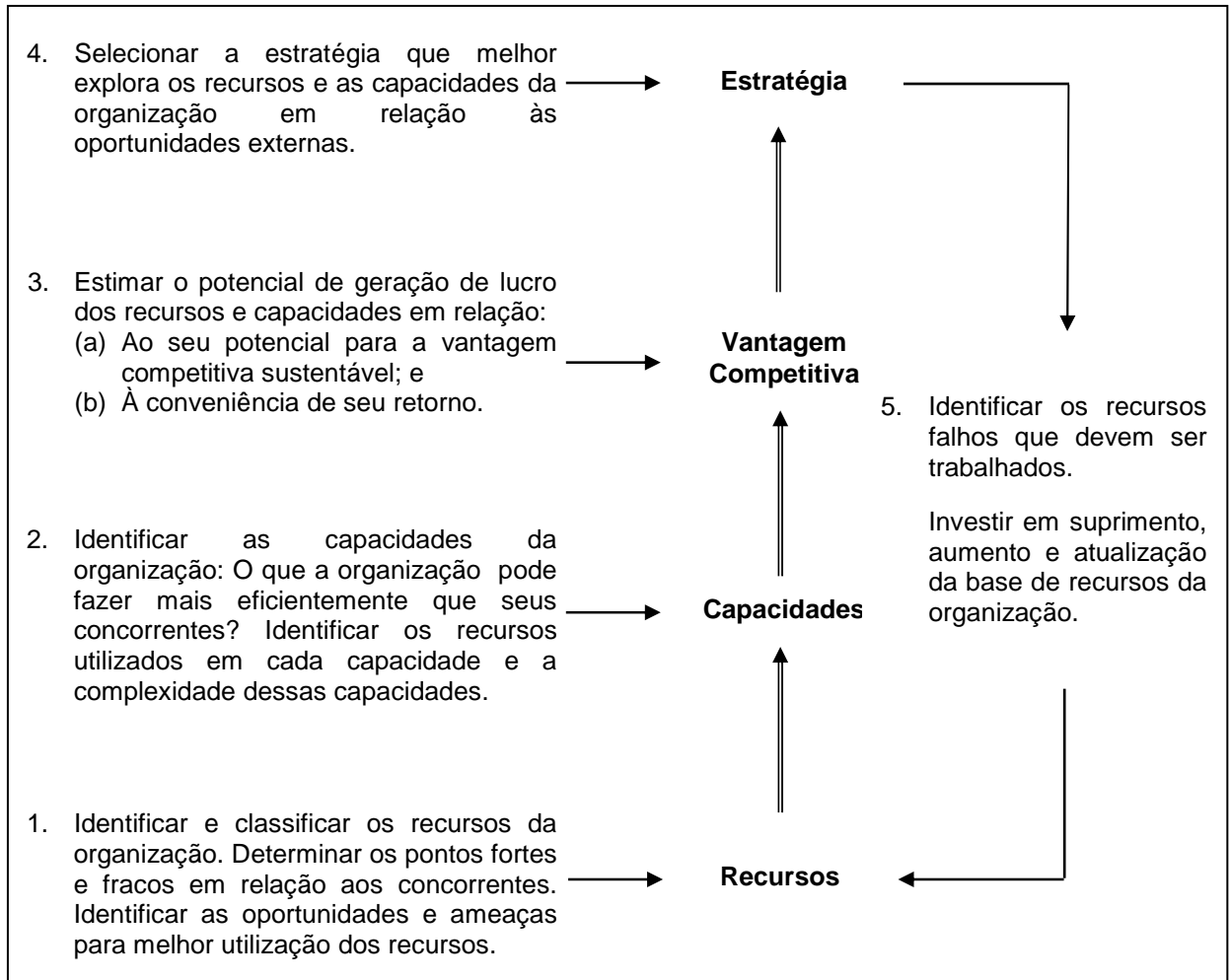
Alguns autores procuram definir o termo estratégia de forma não convencional, ampliando as perspectivas de suas diferentes aplicações, ainda que esse tenha sido definido, tradicionalmente, apenas de uma maneira (MINTZBERG, 1987).

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.

A estratégia permite que a organização canalize as ações na direção de um desempenho superior, torne os funcionários motivados para conquistar as metas estabelecidas, integre ações individuais e trabalhos em equipe e aloque recursos eficientemente (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

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, conforme figura 1.

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.



Fonte: Adaptado Grant (1991).

Figura 1 – Modelo Prático para Análise Estratégica.

Nessa mesma linha de pensamento, Andrews (2001) define estratégia como padrão de decisões organizacionais, que conduzem à definição dos objetivos, propósitos ou metas, e caracterizam as políticas e planos para a obtenção dessas metas. Auxilia na definição do negócio organizacional, bem como no tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidade em geral.

Pode-se observar ainda o conceito de Quinn (2001, p. 20), que trata a estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Desse modo, em função das incertezas que circulam as ações das

organizações, das pressões impostas pelos concorrentes e pelo nível de competição do mercado, colocando-se à parte os diferentes conceitos, perspectivas e abordagens apresentadas, a estratégia torna-se ferramenta valiosa para a conquista de resultados positivos e de desempenho superior ao dos concorrentes.

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.

Camargos e Dias (2003, p. 37) afirmam que, analisando-se a evolução da estratégia, “observa-se que ela passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o vocábulo estratégia assumiu diversos significados, sem contudo perder sua raiz semântica”. Para os autores a estratégia representa hoje importante instrumento de adequação empresarial num mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo, fazendo uso para tanto das competências distintivas, qualificações e recursos internos, que proporcionam o diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Ainda que existam diversos conceitos para o termo estratégia, há um consenso entre seus autores, que seria a busca constante em tornar as organizações mais competitivas, a possibilidade de antecipar as ações dos concorrentes e as mudanças e pressões ambientais e garantir a sobrevivência da organização no mercado, utilizando até mesmo diferentes ações e recursos.

2.2. AMBIENTE COMPETITIVO

A abertura de mercado, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda e os problemas ambientais criaram diversas ameaças e oportunidades para as organizações, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar a posição no mercado, sob pena de se extinguirem, devido à superioridade dos concorrentes

(DIAS, 1991; GOHR; NETO MORETTO; SANTANA, 2002; PAIVA; CAVALCANTI; SOUZA, 1996). As organizações que se apresentam mais preparadas para agir, em virtude das novas configurações ambientais, possivelmente obtêm resultados mais eficazes, em virtude da conquista de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes.

No entanto perceber as sutilezas do ambiente competitivo não é tarefa expedita, pois esse se encontra em constante evolução e interação com as organizações, proporcionando uma associação entre ambiente interno e externo. Hall (2004, p. 204) afirma que o “ambiente penetra na organização sob a forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e de tomada de decisões”. Assim, a análise eficiente das informações provenientes do ambiente competitivo permite às organizações aproveitarem-se das oportunidades e neutralizarem as ameaças.

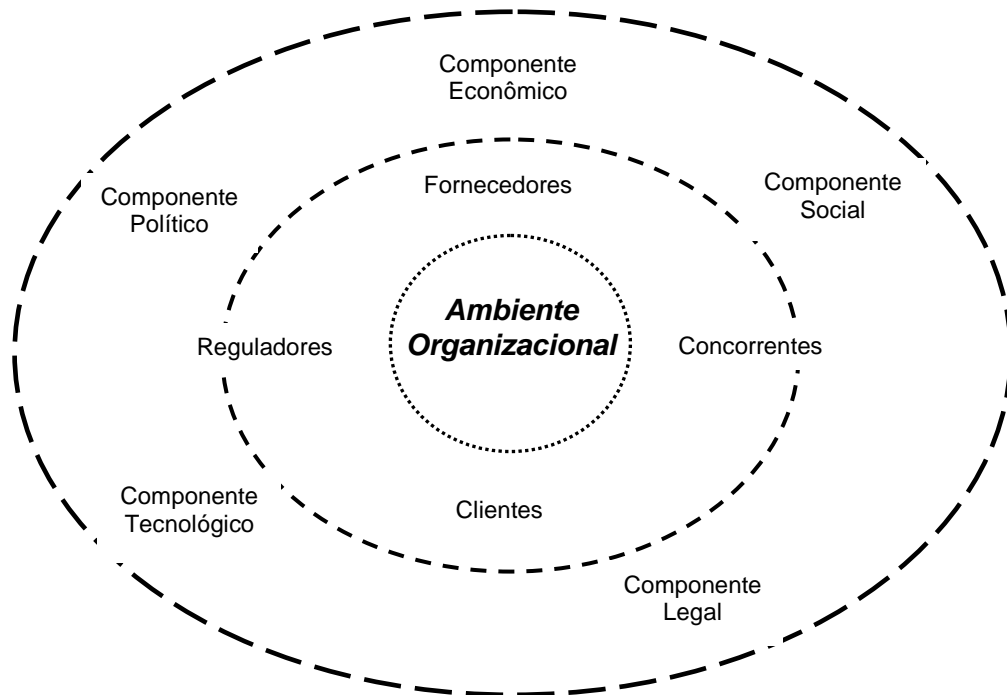
Uma vez que as organizações se caracterizam como sistemas abertos em constante interação com o ambiente competitivo, Prestes e Bulgacov (1999) destacam que se torna necessário que os processos desenvolvidos sejam adequadamente compatíveis com as necessidades do mercado, além de serem flexíveis aos ajustes em função das mudanças e pressões ambientais. Conforme salientam Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia pode auxiliar no desenvolvimento de interações benéficas com o ambiente.

Aldrich (1979), com base na complexidade enfrentada pelas organizações e em função da disponibilidade de recursos, observa que podem ser definidas quatro diferentes configurações para a caracterização do ambiente: (i) ambientes dispersos e estáveis; (ii) ambientes estáveis e concentrados; (iii) ambientes concentrados e instáveis; e (iv) ambientes instáveis, concentrados e turbulentos. As especificidades dessas dimensões ambientais possivelmente determinam o posicionamento da organização em relação aos diferentes *stakeholders* e concorrentes, tendo-se como fatores condicionantes os objetivos pretendidos pelas organizações.

Hax e Majluf (1991, p. 34) defendem a existência de dois conjuntos de fatores-chave que determinam o posicionamento do negócio em relação ao ambiente competitivo: “(i) fatores que determinam a atratividade do mercado relativo

ao negócio; e (ii) fatores que determinam a vantagem relativa do negócio em relação aos concorrentes no mercado”.

A figura 2 apresenta os grupos de intervenientes da organização, bem como suas localizações e as influências que têm sobre os negócios organizacionais.



Fonte: Certo e Peter (1993, p. 43).

Figura 2 – Organização e Grupos de Intervenientes.

Com maior complexidade, Hatch (1997) estabelece que o ambiente organizacional é comumente definido a partir de três principais elementos: (i) as redes interorganizacionais; (ii) o ambiente geral; e (iii) o ambiente global e internacional.

As redes interorganizacionais representam o contexto ambiental mais próximo da organização e são formadas pelas agências reguladoras, consumidores, concorrentes, fornecedores, sindicatos, parceiros e outros grupos de interessados. Em seguida encontram-se as forças gerais que agem sobre a organização, que podem ser divididas em setores ambientais, como: (i) setor social; (ii) setor cultural; (iii) setor legal; (iv) setor político; (v) setor econômico; (vi) setor tecnológico; (vii) setor físico. Cada um desses fatores influencia de forma diferente as organizações. Inserido em contexto de referência mais amplo, encontram-se os ambientes global e internacional, que são constituídos por organizações que atuam em escala mundial,

podendo influenciar aspectos políticos, legais e econômicos em diferentes países e nações. Como exemplo, tem-se a Organização das Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI) e diversas empresas de consultorias internacionais (HATCH, 1997).

Uma vez que todas as organizações são afetadas pelos fatores inerentes ao ambiente em que atuam, Hall (2004) define que as dimensões ambientais formadoras do ambiente organizacional se dividem entre as seguintes: (i) condições tecnológicas; (ii) condições legais; (iii) condições políticas; (iv) condições econômicas; (v) condições demográficas; (vi) condições ecológicas; e (vii) condições culturais.

Em virtude de não estarem inseridas no vazio, as organizações se deparam constantemente com as inovações tecnológicas que têm grandes influências sobre suas operações, conduzindo-as ao processo de adaptação estratégica; haja vista a necessidade de acompanhar as evoluções ambientais. As organizações chocam-se ainda com as exigências legais (leis e regulamentos) impostas pelos seus mercados. Desse modo, elas definem as atividades de compra, produção e venda, de acordo com a legislação vigente, porque, do contrário, sofreriam sanções penais, inviabilizando suas atividades operacionais (HALL, 2004). O autor salienta que o componente legal se caracteriza como força coercitiva do ambiente.

Hall (2004) destaca que as condições políticas têm grande importância nas atividades das organizações, em virtude das constantes mudanças que ocorrem em relação aos detentores de poder: agentes políticos responsáveis pela promulgação das leis que vigoram no ambiente institucional. As alterações de caráter político têm ainda influência direta nas condições econômicas. Essas podem determinar o surgimento ou o desaparecimento de uma organização, bem como seu crescimento ou o seu enfraquecimento, uma vez que as atividades organizacionais estão atreladas às situações econômicas de um país. Porém as inconstâncias econômicas podem afetar, em maior ou menor grau, uma organização.

Outros fatores que influenciam as atividades de uma organização dizem respeito às condições demográficas, pois podem ser determinantes no dimensionamento do mercado de atuação presente e futuro. Têm relação ainda com

o mercado de trabalho, sendo preponderante em relação ao desempenho, índice de rotatividade, adaptabilidade e relacionamentos internos. No entanto, observa-se que esse aspecto tem sido comumente negligenciado por pesquisadores e empresários (HALL, 2004).

O autor enfatiza a importância das condições ecológicas e culturais para o desenvolvimento das atividades pelas organizações. A disponibilidade de recursos naturais, o posicionamento da organização em relação ao meio ambiente físico e social, e os aspectos ecológicos possivelmente determinam a postura e a atuação da organização no mercado. Os valores, as crenças e as normas de uma sociedade influenciam as atividades de uma organização e podem ser modificados por ela. Hall (2004) salienta que o processo de mudança ambiental se manifesta e é percebido diferentemente pelas organizações; conseqüentemente, variando o grau de ação dessas instituições.

2.3. 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.

No quadro 1, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam as dimensões que explicam a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, bem como os diversos fatores que compõem e condicionam essas vantagens.

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).

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados e estrutura das indústrias).	1. Análise estrutural da indústria <i>Organização industrial: modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)</i>	3. Processos de mercado <i>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</i>
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos, específicos à firma.	2. Recursos e competências <i>Teoria dos Recursos</i>	4. Capacidades dinâmicas <i>Teoria das Capacidades Dinâmicas</i>
Estrutura da Indústria Estática: Equilíbrio e Estrutura		Processos de Mercado Dinâmica: Mudança e Incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

Quadro 1 – Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva.

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.

Dessa forma, em função da acirrada competição, para a proteção da posição superior, os recursos devem ser mantidos distantes dos concorrentes, sob pena de que, caso sejam conquistados por eles, ocasionem a perda da vantagem competitiva conquistada (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

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. A partir dessa nova conceituação, Barney (1996) apresenta, conforme se observa no quadro 2, o modelo da VRIO para a avaliação de quais são os recursos organizacionais que conduzem à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.


Um recurso e/ou capacidade é ...					
<i>Valioso</i>	<i>Raro</i>	<i>Imitação cara</i>	<i>Explorado pela organização</i>	<i>Implicações competitivas</i>	<i>Desempenho econômico</i>
Não	----	----	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	----		Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney (1996, p. 163).

Quadro 2 – Modelo da VRIO.

Propondo a integração do modelo VRIO com o modelo mais tradicional da análise SWOT (Pontos Fortes – *Strengths* – e Fracos – *Weakenesses* – da organização em relação aos concorrentes, bem como as Oportunidades – *Opportunities* – e Ameaças – *Threats* – do ambiente externo) utilizada como instrumento para o levantamento de informações necessárias à definição das estratégias organizacionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), Barney (1996) apresenta, conforme quadro 3, um novo modelo que visa auxiliar na análise de quais recursos internos da organização são pontos fortes e quais são pontos fracos.

Com a integração desses dois modelos, o autor apresenta um instrumento eficiente que auxilia a análise dos recursos internos. Após essa análise, torna-se possível identificar quais dos recursos internos são forças e competências distintivas em relação à obtenção de vantagens competitivas pelas organizações. É possível ainda verificar as fraquezas institucionais e, desse modo, estabelecer estratégias que promovam uma readequação dessa situação negativa.

Um recurso e/ou capacidade é ...				
Valioso	Raro	Imitação cara	Explorado pela organização	Força ou fraqueza
Não	----	----	Não	Fraqueza
Sim	Não	----		Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney (1996, p. 163).

Quadro 3 – Relacionamento entre o Modelo VRIO e o Modelo SWOT.

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 contínua 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”.

Desse modo, a criação da vantagem competitiva, conforme observa Tavares (2000), está ligada ao modo como a organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes, resultante da maneira como a organização articula estratégias externas com estratégias internas.

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.

Para o autor, a estratégia de liderança no custo total indica que a organização pretende tornar-se a representante do setor com os menores custos, implementando para isso um conjunto de estratégias organizacionais que estão relacionadas a controle rígido de custos e despesas gerais, atentando para o fato de que os níveis de qualidade dos produtos ou serviços e os demais setores funcionais da organização não devem ser colocados em segundo plano, uma vez que os concorrentes podem obter vantagens competitivas desse desligamento.

Porter (1989) salienta ainda que a estratégia de diferenciação consiste em criar diferenciais nos produtos e serviços oferecidos pela organização, com o intuito de conquistar parcelas de mercado que estejam insatisfeitas com os produtos ou

serviços existentes. O fato de diferenciar-se dos concorrentes desloca a organização para uma posição privilegiada no mercado, de forma que ela não seja atingida pelas pressões relacionadas à rivalidade existente.

A estratégia genérica de enfoque consiste, segundo Porter (1986, p. 52), em “focar determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico”. Com essa estratégia, a organização busca atender a um mercado específico de forma mais eficiente do que os concorrentes que, por sua vez, possuem atividades muito amplas. Dessa forma a organização conquista a diferenciação, por atender às necessidades dos consumidores de forma superior aos concorrentes; conquista custos inferiores ao do mercado; ou ainda, de modo complementar, pratica a diferenciação e obtém custos menores (PORTER, 1989).

Conforme se apresenta no quadro 4, a adoção de uma das estratégias implica a aceitação de determinada direção, visando à construção da vantagem competitiva pela organização.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		<i>Custo Mais Baixo</i>	<i>Diferenciação</i>
ESCOPO COMPETITIVO	<i>Alvo Amplo</i>	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	<i>Alvo Estreito</i>	3a. Enfoque no Custo	3b. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Quadro 4 – Estratégias Genéricas.

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).

Um segundo instrumento utilizado por Porter (1989) para explicar as possíveis fontes de vantagem competitiva nas organizações foi o da cadeia de valor. A premissa básica que deu origem ao conceito foi o fato de o autor defender que, para a obtenção de vantagem competitiva, a organização deve ser vista como um conjunto de pequenas funções distintas que, juntas, formam o todo; porém cada função separadamente, se explorada eficientemente, pode contribuir para a criação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, proporcionando para a organização uma posição privilegiada no mercado.

Assim, conforme observa Silva (2001), para a conquista e manutenção de suas vantagens competitivas, as empresas do setor hoteleiro devem atentar para a definição de objetivos de forma clara e concisa, auxiliando, dessa maneira, a elaboração e implementação de estratégias que garantam a aplicação da missão organizacional, elemento distintivo da organização no ambiente.

Por fim, Porter (1993) defende a existência de três condições básicas que determinam a manutenção da vantagem competitiva. Inicialmente, a *Fonte* particular da vantagem competitiva é vista como a primeira condição, uma vez que determina quanto protegida a vantagem está da possibilidade de imitação por parte dos concorrentes.

Como segunda condição o autor estabelece o *Número de Fontes Distintas* de vantagens que uma organização detém. Essa condição permite às organizações se defenderem das ações estratégicas dos concorrentes, visando anular as vantagens competitivas deles. Sendo apenas uma fonte, os concorrentes terão menores dificuldades, menos custos e mais facilidade em neutralizar as vantagens das organizações. No caso de um conjunto amplo de fontes, os concorrentes encontrarão maiores dificuldades de ação.

Finalmente, Porter (1993) estabelece a *Melhoria e o Aprimoramento Constantes*, como a condição mais importante para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. A flexibilidade e dinamicidade de uma organização pode transformá-la em 'alvo' difícil de ser acompanhado pelos concorrentes, inibindo a criação de vantagens competitivas similares.

Alguns autores se voltam para analisar os temas teóricos que foram discutidos, tendo como foco o setor hoteleiro. Para Gohr, Neto Moretto e Santana (2002), as ações estratégicas no setor hoteleiro devem estar alinhadas com os fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais, socialmente estabelecidos e aceitos. Desse modo, conforme salienta Andrews (2001, p. 60), “as influências ambientais relevantes para as decisões estratégicas são de natureza tecnológica, econômica, social, política e ambiental”.

O ambiente competitivo das empresas do setor hoteleiro corresponde a todas as organizações, públicas ou privadas, de pequeno, médio ou grande porte, que podem potencialmente criar valor para os clientes, como parceiras ou como concorrentes. Existem ainda as agências reguladoras da atividade hoteleira, bem como a legislação e as políticas ambientais correspondentes ao setor, que têm influência sobre o surgimento de novos empreendimentos, bem como a manutenção de hotéis já instalados em determinadas regiões (HASHIMOTO, 1999).

Ainda que os empreendimentos hoteleiros sofram impactos das variáveis ambientais, podem gerar impactos físicos e sociais que afetam o ambiente em que se inserem. Tais impactos podem ter resultados positivos ou negativos, dependendo do público ao qual estiverem relacionados (HASHIMOTO, 1999).

No caso das empresas do setor hoteleiro, conhecer as especificidades do ambiente competitivo é importante processo de investigação que, se desenvolvido adequadamente, é capaz de garantir a sobrevivência do empreendimento no mercado, uma vez que oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, possíveis ganhos e/ou perdas, são fatores que conduzem as características dos serviços/produtos que são disponibilizados aos clientes. Conseqüentemente, as ações estratégicas adotadas com o intuito de elevar o crescimento do negócio possivelmente levam em consideração as pressões, as exigências e as mudanças ambientais, bem como as necessidades dos turistas (SILVA; COSTENARO, 2004).

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.

2.4. MUDANÇA AMBIENTAL E MUDANÇA ESTRATÉGICA

Nas últimas décadas o ambiente competitivo das organizações tem passado por profundas mudanças, decorrentes, em grande parte, da valorização das preocupações ambiental e social, além das questões econômicas. Observa-se que as organizações estão à mercê das mudanças nos valores e ideologias da sociedade e das pressões do ambiente externo que, conseqüentemente, influenciam o desempenho da organização no mercado em relação aos demais concorrentes (ABREU; RADOS; FIGUEIREDO JUNIOR, 2004).

Tendo-se como premissa básica o fato de que as mudanças ambientais e organizacionais ocorrem ininterruptamente, Pereira (2000, p. 85) afirma que o “processo de mudança é como se fosse um processo de aprendizagem, em que a organização está constantemente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acerto e os pontos em que foram cometidos desvios”.

Caldas e Wood Jr. (1999) salientam que, uma vez que as organizações atuam em ambientes altamente turbulentos e com elevado nível de incerteza, deve-se compreender a influência que as dificuldades enfrentadas por elas têm sobre o processo de formulação e implementação estratégica, podendo reduzir a eficiência dos resultados obtidos. Conforme observam Crubellate, Pascucci e Grave (2005), visando sustentar sua posição no mercado, as organizações mantêm-se atentas às mudanças emanadas do ambiente competitivo em que estão inseridas, pois esse ambiente pode afetar tanto o processo de tomada de decisões como os resultados organizacionais obtidos a partir dessas decisões.

Por sua vez, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21) reforçam essa idéia afirmando que possivelmente “a evolução dos ambientes organizacionais está atrelada, principalmente, à evolução tecnológica, à interconexão das redes de organizações e à integração dos mercados mundiais”. Esses aspectos tornam o ambiente competitivo dinâmico, exigindo das organizações maior flexibilidade e

agilidade nas respostas estratégicas. Galbraith (2001) salienta que, em função do amadurecimento do setor em que uma organização atua, ela passa a buscar novas posturas estratégicas, com o objetivo de conquistar posições que lhe permitam obter melhores retornos financeiros ou superar os concorrentes em relação às parcelas de mercado conquistadas.

Dessa forma, observa-se que os elevados níveis de incerteza e ambigüidade manifestados pelo ambiente competitivo provocam consideráveis mudanças nas organizações, sejam elas internas ou externas, identificadas não como algo inovador, mas como ação cada vez mais freqüente e necessária para a sobrevivência das organizações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

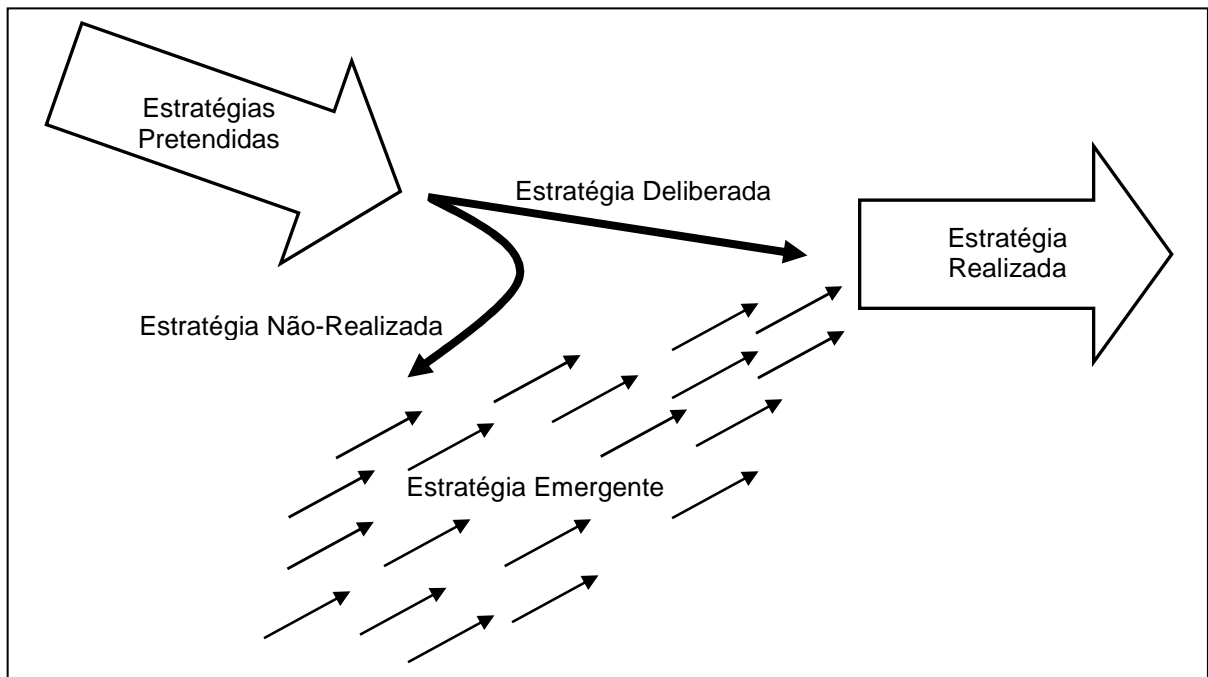
Mariotto (2003) afirma que a intensificação das pressões ambientais força as organizações a buscar maior flexibilidade, habilidades diversificadas, descentralização e inovações em termos de tecnologia da informação e processos de comunicação, adequando-se às novas exigências do mercado. A mudança implica abandonar o conhecido e dominável para enfrentar uma situação futura indefinida e desconhecida, cujas regras e procedimentos antigos já não se aplicam ou não têm nenhuma influência (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A mudança pode ocorrer em função de uma visão antecipada da organização, manifestando-se do modo pretendido, em que as ações são controladas em função dos objetivos estabelecidos. Por sua vez, quando não há planejamento, o processo de mudança envolve uma reação aos fatores ambientais instáveis (OLIVEIRA, 2002). Conforme observam Hernandez e Caldas (2001, p. 32), “as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros”. Mudanças ocorrem de forma preventiva ou reativa.

Nesse contexto, segundo Mintzberg (2001, p. 28), as estratégias resultam, “de estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, e de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas”. Por meio das estratégias deliberadas, observa-se que as organizações, antecipando-se às

mudanças e pressões ambientais, adotam ações preventivas com o intuito de minimizar os impactos e maximizar os efeitos. Por sua vez, as estratégias emergentes surgem, alheias a determinados padrões de ação, em resposta ao ambiente competitivo (BORGES JR; LUCE, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na figura 3 pode-se observar a dinâmica em que se manifestam as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes.



Fonte: Mintzberg (2001, p. 29).

Figura 3 – Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes.

Cautelosamente, Borges Jr e Luce (2000) salientam que algumas vezes as estratégias deliberadas se equiparam aos burocráticos e rígidos processos de planejamento estratégico, tendo em vista que nem sempre permitem ‘manobras’ rápidas das organizações, visando adaptar-se às configurações do ambiente competitivo. Esse fato não é visto nas estratégias emergentes, uma vez que, muitas vezes, são responsáveis pela correção da ‘rota’ da organização, e demonstram flexibilidade em ações de curto prazo.

Tushman, Newman e Romanelli (2001) estabelecem ainda que podem ser observados dois processos de mudança: a mudança incremental e a mudança por quebra de padrões. De modo incremental a mudança apresenta-se como

planejamento gerencial, que é conduzido por alguns anos, tendo como norteadores os objetivos organizacionais previamente definidos. Por sua vez, por meio da quebra de padrões, a mudança surge como processo desgastante, surpreendendo as ações da organização, o que eleva a resistência de grupos em aceitar e se adaptar à nova realidade. Esse formato de mudança não pode ser evitado pelas organizações. Segundo os autores, os aspectos que podem originar mudança por quebra de padrões são: (i) descontinuidades do setor; (ii) mudanças no ciclo de vida dos produtos; e (iii) dinâmica interna das organizações.

Volberda (2004) salienta que os processos de mudanças pelos quais o ambiente competitivo passa exigem das organizações constante reavaliação das ações estratégicas adotadas. No entanto, para que o processo de adaptação às mudanças ambientais seja comprovadamente eficiente, é necessário que as organizações efetuem a análise da nova realidade ambiental em que se inserem, de modo que sejam obtidas informações relevantes que possam nortear a mudança estratégica. Conforme afirma Rumelt (2001, p. 64), “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação, sem um processo de avaliação estratégica”.

Um importante atributo que conduz ao processo de mudanças estratégicas nas organizações é o aspecto da interpretação, ou seja, a leitura feita pela organização das pressões e mudanças ambientais, que são filtradas pelo conjunto de crenças e valores dos indivíduos responsáveis pela tomada de decisões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). A partir da interpretação das forças competitivas externas, dos recursos internos e dos relacionamentos interorganizacionais, são adotadas posturas estratégicas que visam à obtenção de vantagens competitivas que sustentem o posicionamento organizacional.

Nesse sentido, Gimenez, Grave e Hayashi Júnior (2005, p. 1) afirmam que “a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação e atribuição de significados que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo”.

Contudo os impactos da mudança são diferenciados para cada organização. Hall (2004, p. 172) afirma que “a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para a organização; pode acarretar crescimento, declínio ou alteração na forma; e pode

conduzir a uma maior eficácia, ou exatamente o oposto”. Constantemente, as organizações procuram adequar as suas mudanças estratégicas às condições ambientais, visando reduzir os impactos gerados por esse processo e assegurar a eficácia organizacional em relação aos concorrentes.

Morgan (1996, p. 95) estabelece quatro diretrizes fundamentais que direcionam o processo de aprendizagem organizacional, visando fortalecer a organização em relação às mudanças ambientais: (i) encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis; (ii) encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista; (iii) evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados; e (iv) necessidade de fazer intervenções que criem estruturas e processos organizacionais para auxiliar a implementação desses princípios.

Porém, Clegg, Carter e Kornberger (2004) questionam o fato de que as mudanças estratégicas, implementadas em função das mudanças ambientais, possivelmente exigirão nova estrutura organizacional para atingir a eficiência planejada. Dessa forma, retorna-se à discussão apresentada por Chandler (1962, p. 314), “em relação à necessidade de a estrutura seguir a estratégia, para que se evite a manifestação da ineficiência”.

Camargos e Dias (2003) concordam que as mudanças ambientais exigem das organizações rápida reformulação das ações estratégicas e capacidade contínua de inovação e adaptação. Contudo os autores salientam que essas escolhas demandam da organização elevado dispêndio de recursos e tempo; portanto, para a elaboração e implementação das estratégias que definirão os novos rumos da organização, devem ser observados o tempo gasto no processo de elaboração, o custo e o controle do processo de implementação.

As mudanças que ocorrem no ambiente organizacional criam novas oportunidades e ameaças para as organizações. Desse modo, aqueles que reagem imediatamente à nova realidade possivelmente conquistam vantagens competitivas que lhes permitem superar os concorrentes. Uma reação imediata, conforme salienta Porter (1993, p. 59), permite à organização “escolher economias de escala, reduzir

custos, firmar marcas e relações com os clientes, escolher melhores canais de distribuição, bem como obter melhores localizações e fontes de matérias-primas”.

As organizações não devem simplesmente visar à reestruturação e reação às pressões decorrentes da rápida e complexa mudança ambiental, mas, preparar-se continuamente para identificar e analisar as ações estratégicas emergentes que porventura possam surgir em seu ambiente e adequar-se a elas (MARIOTTO, 2003). Torna-se necessário que se mantenham atentas ao contexto ambiental, de modo que sua interpretação auxilie o processo de definição das ações estratégicas a serem implementadas, garantindo a eficácia organizacional.

2.5. ABORDAGEM INTEGRADORA DE *KIM E OH*

Com o intuito de fortalecer os instrumentos disponíveis de investigação e compreensão do processo de aquisição de vantagens competitivas, Kim e Oh (2004) apresentam a Abordagem Integradora; eles propõem a união e a articulação dos conceitos 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) e definem um modelo pelo qual é possível analisar as vantagens competitivas da organização.

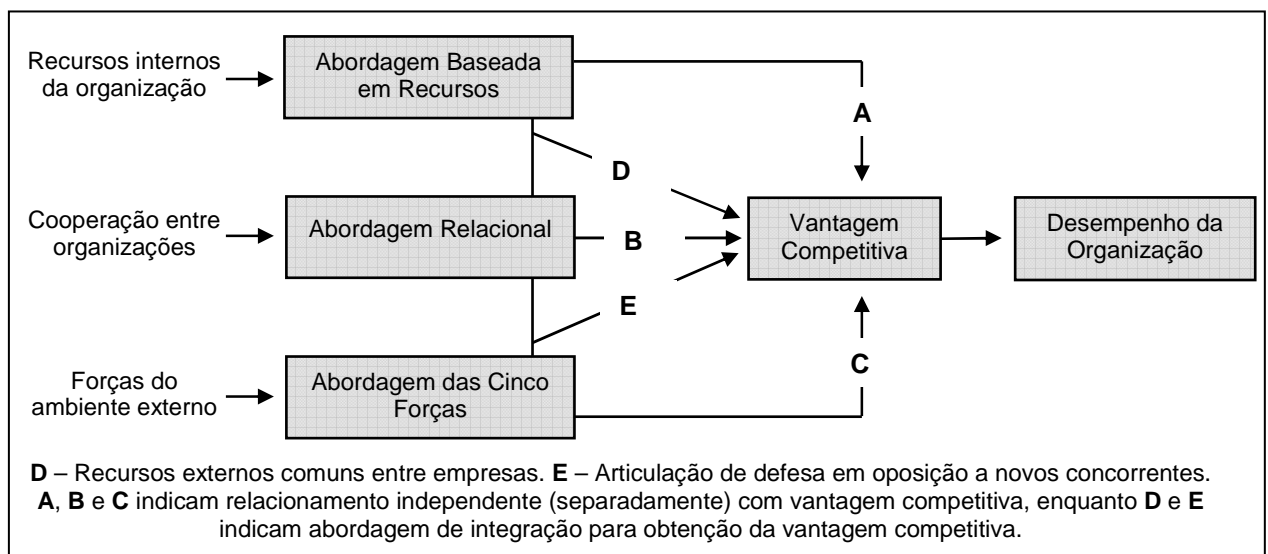
Conforme salientado pelos autores, apesar de apresentarem especificidades que as distinguem umas das outras, as três abordagens, utilizando caminhos diferentes, buscam atingir um objetivo comum: auxiliar a análise dos fatores que levam a organização a obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Dado que a adoção de uma única abordagem pode dificultar o entendimento do processo de criação de vantagens competitivas, a Abordagem Integradora visa auxiliar esse processo, defendendo que as vantagens competitivas de uma organização podem ser originadas de diferentes caminhos; e a análise dessas fontes pode ser mais eficiente, a partir da integração de diferentes abordagens teóricas (KIM; OH, 2004).

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.

Observando-se a figura 4, percebe-se como a integração das três abordagens possibilita a compreensão do processo de obtenção de vantagens competitivas, determinando, assim, o desempenho das organizações em relação aos demais concorrentes do mercado.



Fonte: Kim e Oh (2004, p. 69).

Figura 4 – Abordagem Integradora.

Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem Relacional de Dyer e Singh pode ser complementar a Abordagem Baseada em Recursos de Barney, em relação ao ambiente organizacional interno, e a Abordagem das Cinco Forças de Porter, em relação ao ambiente externo, de acordo com as letras **D** e **E** na figura 4. Pode ainda afetar a ligação entre os recursos internos e o desempenho das organizações, porque o valor dos recursos pode ser ampliado com a formação de parcerias, redes de cooperação e alianças estratégicas.

A disposição das três abordagens no modelo apresenta-se como fator condicionante do desempenho final da organização. Desse modo, Kim e Oh (2004, p. 70) defendem que o motivo que determinou o posicionamento da Abordagem Relacional no centro do modelo da Abordagem Integradora é o fato de que “a construção de relacionamentos cooperativos com clientes e fornecedores é o aspecto mais crítico no processo de obtenção de vantagens competitivas”. Sendo

assim, o sucesso das atividades e ações estratégicas da organização depende de como são firmados e mantidos os relacionamentos interorganizacionais com os diferentes *stakeholders* e, possivelmente, com os concorrentes (KIM; OH, 2004).

Diferenças e semelhanças entre as três abordagens envolvidas no modelo podem ser encontradas no quadro 5. A partir de sua análise, pode-se observar que as abordagens não são completamente diferentes entre si, conforme salientam por Kim e Oh (2004); em alguns aspectos são abordagens complementares, que, em função de sua integração permitem capacitar a organização para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

DIMENSÕES	FFA ¹	RBA ²	RA ³
Representante	Porter (1980)	Barney (1991)	Dyer e Singh (1998)
Fontes da Vantagem Competitiva	Cinco Forças de Porter	Recursos Internos	Relacionamento entre Organizações
Unidade de Análise	Indústria	Organização	Grupos ou redes
Foco de Análise	Posicionamento da organização na indústria	Desenvolvimento de recursos únicos	Construção e manutenção de relacionamentos
Suposições	Organizações homogêneas; recursos internos idênticos, com vida curta e de difícil movimentação por causa da homogeneidade	Organizações heterogêneas; recursos não podem ser adquiridos facilmente por causa da heterogeneidade	Organizações heterogêneas; recursos não podem ser adquiridos facilmente por causa da heterogeneidade

Fonte: Adaptado, Dyer e Singh (1998, p. 674) e Kim e Oh (2004, p. 68).

Quadro 5 – Características, Diferenças e Semelhanças das Abordagens.

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).

Por fim, Kim e Oh (2004) observam que a identificação e a análise das

¹ Five Forces Approach – FFA (Abordagem das Cinco Forças).

² Resource Based Approach – RBA (Abordagem Baseada em Recursos).

³ Relational Approach – RA (Abordagem Relacional).

diferentes fontes de vantagem competitiva e a integração dessas fontes pode auxiliar as organizações no desenvolvimento do planejamento estratégico e posteriormente na sua eficiente implementação.

A seguir são apresentadas detalhadamente as três abordagens teóricas, a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998), que compõem o modelo da Abordagem Integradora apresentado por Kim e Oh (2004).

2.6. ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS DE *BARNEY*

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).

Grant (1991) salienta que os primeiros escritos associados à discussão dos recursos internos enquanto fatores essenciais ao processo de formulação de estratégias foram elaborados por David Ricardo, Joseph Shumpeter e Edith Penrose, tendo sido os trabalhos dessa última autora a base para a criação da 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).

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).

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.

Por sua vez, com base no papel desempenhado pelos recursos na organização, Brumagim (1994) propõe uma divisão diferenciada, que, pode ser observada no quadro 6.

Recursos de 4º nível	Recursos que sustentam a visão estratégica que direciona as atividades corporativas. Esses recursos sustentam: o desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação das estratégias.
Recursos de 3º nível	Recursos que sustentam a aprendizagem organizacional direcionada a melhor utilização dos recursos corporativos. Esses recursos sustentam: a inovação organizacional e a implementação de mudanças organizacionais.
Recursos de 2º nível	Recursos que sustentam as competências administrativas para integrar várias unidades de negócios. Esses recursos sustentam: as sinergias corporativas.
Recursos de 1º nível	Recursos que sustentam os processos de produção e manutenção das unidades básicas de negócios. Esses recursos sustentam: as atividades de entrada, o processamento e a saída das unidades de negócios.

Fonte: Brumagim (1994, p. 90).

Quadro 6 – Hierarquia dos Recursos Corporativos.

Brumagim (1994) salienta que a apresentação do modelo de hierarquia de recursos tem por objetivo contribuir para a contextualização dos diferentes grupos de recursos existentes na organização: em virtude dessa compreensão, pode-se obter melhor entendimento da complexa natureza dos recursos corporativos.

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.

De acordo com os diferentes fenômenos organizacionais pesquisados, Schulze (1994) apresenta duas escolas de pensamento em relação à Abordagem Baseada em Recursos: a *escola de pensamento estrutural* e a *escola de pensamento processual*. O quadro 7 compara as duas escolas de pensamento da Abordagem Baseada em Recursos, a partir de diferentes perspectivas.

	Modelo Processual	Modelo Estrutural
Eficiência do sistema de mercado	Explícita	Semiforte
Condição analítica	Dinâmica	Equilibrada
Tipo de renda	Inframarginal, e Teoria Ricardiana e da terra eficiente	Teoria Ricardiana e da terra
Papel administrativo	Criação, melhoria e reformulação	Descobrir, explorar e proteger
Ação administrativa positiva	Fazer descobertas	Sorte
Ênfase estratégica	Implementação	Formulação
Foco analítico	Processo organizacional	Processo de mercado
Autores principais	Aaker (1989)	Barney (1991)
	Schoemaker (1990)	Chatterjee (1990)
	Teece, Pisano e Shuen (1992)	Montgomery e Wernerfelt (1991)
	Grant (1992)	Wernerfelt (1984)

Fonte: Schulze (1994, p. 137).

Quadro 7 – Comparação das Duas Escolas de Pensamento da RBA.

A escola de pensamento estruturalista tem por objetivo enfatizar a natureza dos recursos internos da organização, tendo as pesquisas aqui desenvolvidas o conteúdo estratégico como objeto de estudo. Já a escola de pensamento processualista dá maior atenção ao processo de criação dos recursos, enfatizando os processos estratégicos. Nessa escola é dada maior relevância às especificidades decorrentes da dinâmica ambiental (SCHULZE, 1994).

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.

Identificar e aplicar recursos internos de forma adequada conduz a organização à obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, dando sustentabilidade a uma posição superior no mercado. No entanto, em virtude da elevada competitividade no ambiente e da imobilidade das organizações, que não desenvolvem mecanismos estratégicos para proteger os recursos internos que são raros e valiosos, os concorrentes acabam por imitar as vantagens competitivas, tornando novamente homogêneas as organizações do mercado.

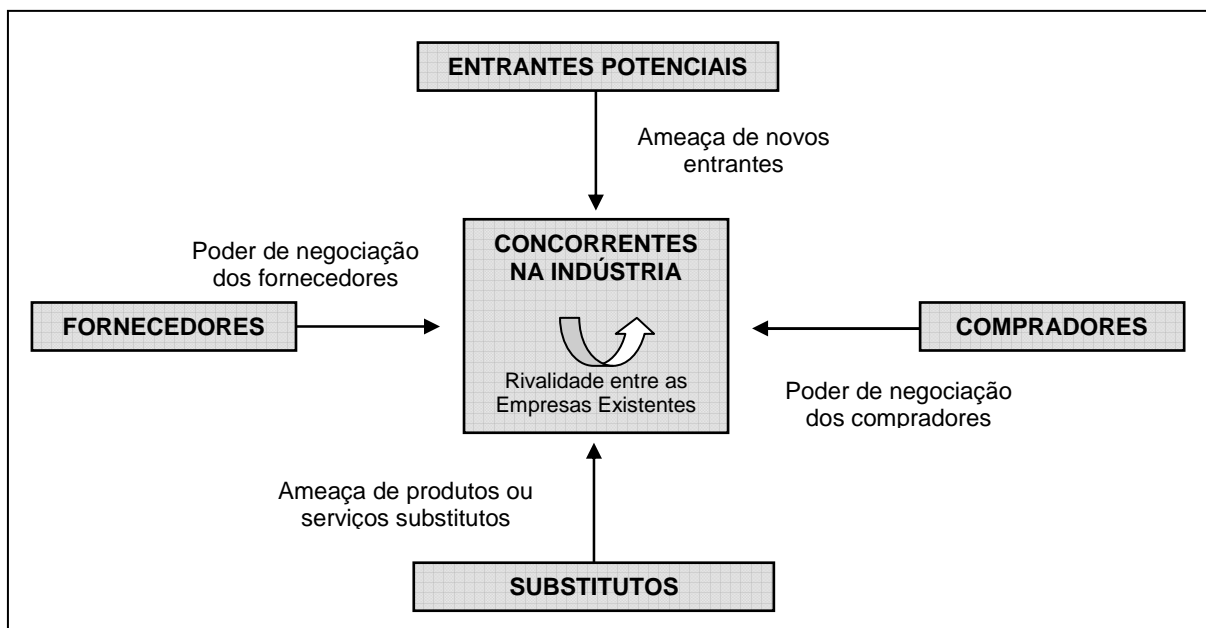
Desse modo, a seguir é apresentada a abordagem teórica que considera as organizações homogêneas internamente, determinando, conseqüentemente que, no processo de análise das vantagens competitivas, devem ser considerados os aspectos referentes ao ambiente competitivo das organizações.

2.7. ABORDAGEM DAS CINCO FORÇAS DE *PORTER*

Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem das Cinco Forças adota uma perspectiva externa, descrevendo que o desempenho resulta da ação das cinco forças competitivas existentes no ambiente sobre as atividades da organização. Os processos de reação e de interação entre as atividades organizacionais e a estrutura do mercado determinam o sucesso empresarial. Dessa forma, os recursos são considerados idênticos para todas as organizações do setor, de modo que não são capazes de conduzir a um posicionamento superior.

Essa abordagem sugere que as organizações de uma indústria possuem recursos similares ou idênticos, ou seja, internamente as organizações são homogêneas, sendo, conseqüentemente, o desempenho superior resultante do modo como a organização atua e acompanha a evolução do setor em que está inserida e compete (KIM; OH, 2004).

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, conforme pode ser observado na figura 5, 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.



Fonte: Porter (1986, p. 23).

Figura 5 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.

As novas organizações que se instalam em setores específicos do mercado constituem a ameaça de novos entrantes. Porter (1986) salienta que essas novas organizações tendem a apresentar posturas mais dinâmicas e profissionais, pois suas instalações são guiadas pelo desejo de conquistar rapidamente parcelas de mercado ainda não satisfeitas ou insatisfeitas com os serviços ou produtos existentes.

Esse processo pode desencadear redução brusca de preços, ou elevação nos custos do setor, acarretando queda generalizada da rentabilidade das organizações, de modo que aquelas com menores capacidades estratégicas terão seus campos de ação reduzidos e, conseqüentemente, suas atividades extintas (PORTER, 1986).

Assim, 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".

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".

Os resultados da disputa entre concorrentes podem conduzir a um crescimento do setor como um todo, pois exige que as organizações elevem padrões de qualidade dos produtos/serviços, reduzam custos operacionais e invistam em treinamento dos funcionários e em inovação tecnológica. No entanto, podem causar uma retração no posicionamento das organizações em relação à situação em que se encontravam anteriormente, pelo fato de que elas continuem estáveis e não se adaptem à nova configuração do setor (PORTER, 1986).

Porter (1986) destaca que podem ser diversos os fatores que, de forma individual ou integrada, provocam aumento na rivalidade dos concorrentes de um setor, como: (i) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; (ii) crescimento lento da indústria; (iii) custos fixos ou de armazenamento; (iv) ausência de diferenciação ou custo de mudança; (v) capacidade aumentada em grandes incrementos; (vi) concorrentes divergentes; (vii) grandes interesses estratégicos; e (viii) barreiras de

saídas elevadas.

Em virtude da ampliação do mercado de atuação das organizações, torna-se mais comum à ameaça de produtos ou serviços substitutos, acarretando a diminuição ou perda de parcelas de mercado pelas empresas, uma vez que os substitutos reduzem as taxas de retorno atuais e futuras. Um dos principais impactos, ocasionado pelos substitutos, é a redução generalizada nos preços praticados e, conseqüentemente, na expectativa de lucro do setor (PORTER, 1986).

Porter (1986) salienta 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).

Essas forças e suas respectivas intensidades variam de uma indústria para outra, estabelecendo de forma diferenciada para cada uma delas, o potencial de desempenho que determina o nível de criação da vantagem competitiva nas organizações (ALMEIDA, 2000; KIM; OH, 2004; MORAES; ZILBER, 2004;).

A identificação, a análise e a interpretação das forças que determinam a intensidade da competitividade no mercado possibilitam a criação de uma agenda

estratégica de ação. Em função do diagnóstico de tais forças, são destacados os pontos fortes e os pontos fracos, fortalecendo a posição da organização em seu segmento, bem como as áreas em que a implementação de mudanças estratégicas permitirá o alcance de resultados superiores e evidenciará as oportunidades e as ameaças organizacionais (PORTER, 2001).

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge prioritariamente do valor superior oferecido pela organização aos seus clientes em relação aos valores oferecidos pelos concorrentes, o que, ao ser mantido por longo prazo, se torna vantagem competitiva sustentável, possibilitando a organização manter-se em posição privilegiada no ambiente competitivo.

De acordo com a abordagem de Porter, o processo de análise estratégica nas organizações enfatiza a relação entre o ambiente externo, as estratégias adotadas e, conseqüentemente, o desempenho alcançado, desprezando-se a influência dos recursos e competências (ambiente interno) envolvidos no processo de ações estratégicas da organização (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Atribuir a vantagem competitiva à estrutura da indústria obriga as organizações a desenvolver estratégias para mapear constantemente o ambiente, pois as organizações devem estar atentas e anteciparem-se às movimentações dos *stakeholders*, neutralizando as ameaças geradas e aproveitando as oportunidades para sobressair em relação aos concorrentes.

Contudo uma estratégia que se mostra eficiente na busca de vantagem competitiva é a formação de alianças estratégicas com outras instituições do mercado (concorrentes ou não), pois dos relacionamentos interorganizacionais podem surgir novos recursos internos, ou podem ser fortalecidos os recursos já dominados pelas organizações envolvidas no processo. Por meio da cooperação pode-se ainda minimizar os impactos das forças competitivas externas.

Assim, na seqüência se apresenta a abordagem que, por meio da análise dos relacionamentos interorganizacionais, busca compreender o processo de criação das fontes de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações.

2.8. ABORDAGEM RELACIONAL DE DYER E SINGH

Conforme observam Bleeke e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com habilidades e competências idênticas e informações ambientais disponíveis a todas as organizações, não haveria a necessidade da formação de alianças estratégicas entre organizações, *stakeholders* e concorrentes. No entanto essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de obterem vantagens competitivas e fortalecerem a postura estratégica.

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*.

Em função das especificidades do ambiente externo nacional e internacional, para a busca da competitividade faz-se necessário que as organizações dêem a devida importância aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que esses possibilitam o seu posicionamento além das fronteiras de indústrias e de outros países (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

Em função das pressões ambientais, Troccoli e Macedo-Soares (2004, p. 56) afirmam que as organizações são obrigadas a “experimentar novas configurações, estabelecer alianças bilaterais e alianças multilaterais que se configuram em redes estratégicas com vistas a sustentar sua vantagem competitiva”. Conseqüentemente, observa-se que, independente dos objetivos pretendidos com a formação de relacionamentos interorganizacionais (agregação de valor as competências essenciais ou a reestruturação das atividades periféricas), o resultado proveniente das parcerias é a elevação do alcance estratégico dos participantes

desses relacionamentos (PEREIRA; PEDROZO, 2003).

O crescente interesse na formação de alianças estratégicas, com o foco em tecnologia, conhecimento ou mercado, tem provocado significativas mudanças na estrutura do ambiente de negócios no mundo (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Essas mudanças manifestam-se, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais podem apresentar-se, de acordo com Porter (1989, p. 57), como “um meio de alargar o âmbito sem alargar a organização, por contrato com outras organizações com a finalidade de desempenhar ou compartilhar atividades de valor”.

Conforme apresentado pela Abordagem Baseada em Recursos de Barney, as organizações obtêm vantagens competitivas a partir da utilização eficiente de seus recursos na criação de um valor superior em relação aos concorrentes, o qual, posteriormente, será oferecido aos clientes. Esses recursos podem estar no processo produtivo, na distribuição e/ou nos próprios produtos/serviços. No entanto, deve-se levar em conta que as organizações se inserem em complexas redes de relacionamentos, de que fazem parte concorrentes, consumidores, funcionários, fornecedores, clientes e agentes governamentais. Conseqüentemente, os recursos que determinam a vantagem competitiva da organização podem ser criados ou adquiridos dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos por meio das alianças estratégicas e parcerias (DYER; SINGH, 1998).

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.

Na Abordagem Relacional, novos elementos são agregados ao processo de

tomada de decisões estratégicas em relação às oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas organizacionais que dificilmente seriam identificadas a partir da simples análise do ambiente interno (recursos internos) e do ambiente externo (forças competitivas externas). Na ampliação do processo de diagnóstico organizacional, ameaças ambientais podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades, ou ainda ser reforçadas por novas ameaças geradas pelos relacionamentos identificados e vice-versa (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

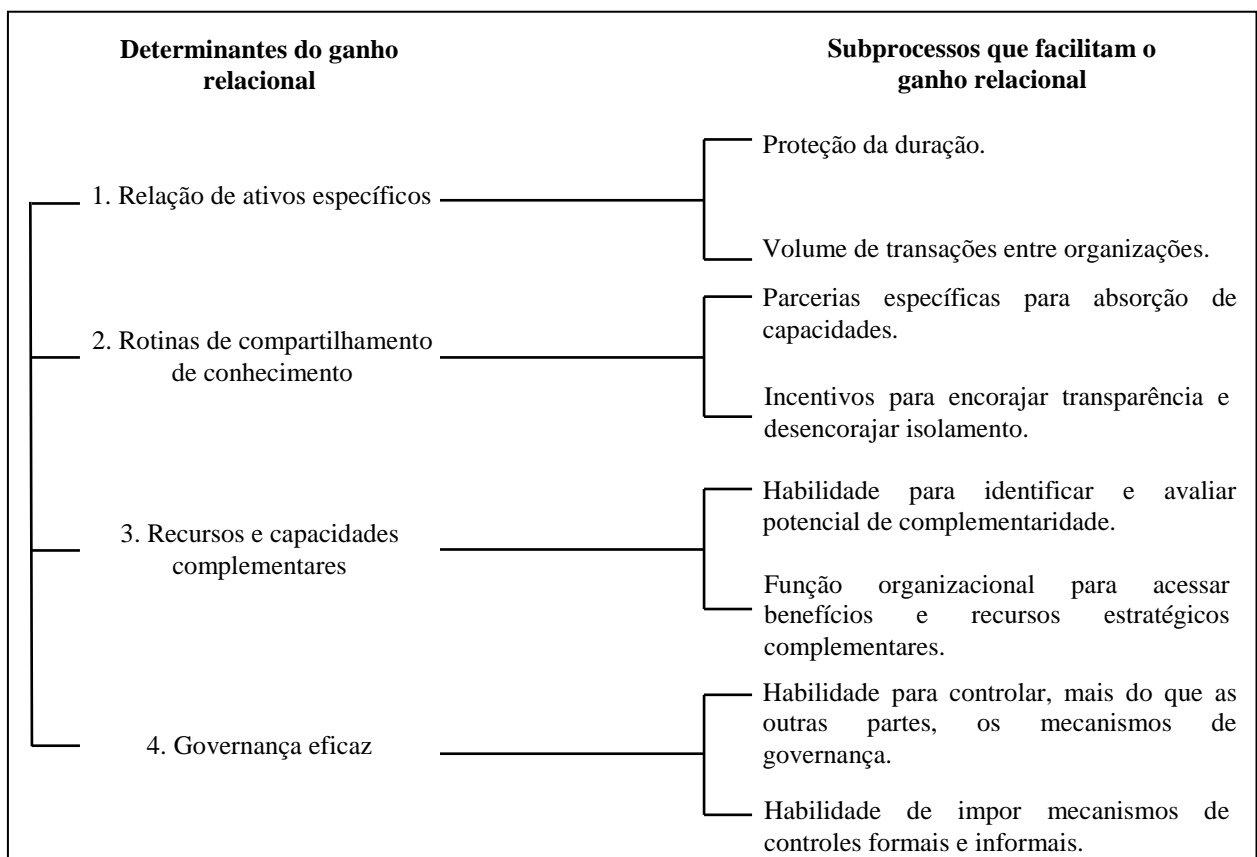
Porém o simples fato de se relacionar com outras organizações do setor não garante a obtenção ou o fortalecimento de uma vantagem competitiva. Essa posição superior está condicionada a alguns fatores que são classificados por Dyer e Singh (1998, p. 663) como determinantes do ganho relacional: “(i) ativos específicos; (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares; e (iv) governança eficaz”.

Os ativos específicos podem ser sumariados em: (i) situações específicas; (ii) ativos físicos específicos; e (iii) ativos humanos específicos. Tem-se como exemplo de situações específicas a troca de rotinas de produção ou de execução de determinadas atividades que se apresentavam ineficientes, por práticas que apresentam resultados mais satisfatórios. Desse modo é obtida maior agilidade no processo, ocasionando redução de custos. Por meio dos ativos físicos as organizações adquirem máquinas, ferramentas e dados especializados que permitirão elevar o padrão de qualidade e diferenciação dos produtos ou serviços disponibilizados aos clientes. Os ativos humanos permitem a troca de experiências entre os funcionários das organizações envolvidas na parceria, porque, trabalhando juntos, os indivíduos acumularão informações especializadas, linguagens específicas e conhecimentos inovadores (DYER; SINGH, 1998).

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). Por fim, em função da governança eficaz, conforme observam Dyer e Singh (1998), é determinado o poder de articulação das organizações participantes da aliança estratégica, no sentido de engajamento em iniciativas valiosas e criativas, bem como em negociações vantajosas para o grupo.

Na figura 6, Dyer e Singh (1998) apresentam os fatores que determinam a vantagem competitiva em função dos relacionamentos interorganizacionais.



Fonte: Dyer e Singh (1998, p. 663).

Figura 6 – Determinantes da Vantagem Competitiva Interorganizacional.

Com base na descrição dos fatores, Dyer e Singh (1998) salientam que

quanto maior o investimento em ativos específicos e em rotinas de compartilhamento de conhecimento por parte dos parceiros, maior o potencial de ganhos. Quanto maior a proporção de recursos sensíveis da sinergia, de propriedade dos parceiros de uma aliança, quando combinados, maior o grau em que os recursos se tornam valiosos, raros e difíceis de imitar. Quanto maior a habilidade dos parceiros de uma aliança em alinhar transações com estruturas de governança, minimizando custos de transação e maximizando valor, maior o potencial de ganhos.

De forma complementar, Eisenhardt e Schoonhoven (1996, p. 148) salientam que “a formação de alianças estratégicas corresponde a um fenômeno complexo que envolve diversos fatores estratégicos e sociais das organizações parceiras”. Por meio dos relacionamentos interorganizacionais, as organizações conquistam legitimidade e visibilidade em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. As alianças permitem distinguir a organização dos demais concorrentes, dando sustentabilidade às ações estratégicas e solidificando o seu posicionamento no mercado (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

Nesse sentido, Yoshino e Rangan (1996, p. 81) reforçam as vantagens obtidas em função da formação de alianças e parcerias com outras organizações, enfatizando que “essas permitem às organizações reagir às necessidades do mercado, apresentar tecnologias inovadoras antecipando-se às ações dos concorrentes e enfrentar as questões ligadas a diferentes sistemas gerenciais”.

Com a formação de relacionamentos interorganizacionais, há a busca pelas organizações da alavancagem dos recursos internos e da conquista de novos recursos, estando esses no domínio dos possíveis parceiros. Em função desse interesse, as organizações tendem a identificar e selecionar parceiros com recursos complementares, uma vez que dessa forma a organização poderá obter vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes (YOSHINO; RANGAN, 1996).

De acordo com Cândido e Abreu (2004), pode-se concluir que a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais permite conquistar vantagens competitivas sustentáveis, tornando possível o posicionamento estratégico da organização em relação aos concorrentes. Contudo observa-se um conjunto de fatores que tem

influência determinante no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de alianças. Esses fatores estão relacionados ao ambiente competitivo, às políticas macroeconômicas, ao processo de formação do relacionamento em si, bem como aos aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos. A percepção e a ação das organizações parceiras em relação a esses aspectos garantirá o ganho relacional.

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.

2.9. ESTUDOS REALIZADOS SOBRE O TEMA

De acordo com Kim e Oh (2004), não existem trabalhos empíricos com ênfase na Abordagem Integradora, necessitando-se assim que sejam desenvolvidos estudos específicos, focando a aplicação do modelo para análise e compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentável.

Trabalhos relacionados aos temas ligados ao objetivo central deste estudo foram encontrados em publicações científicas nas áreas de administração e de turismo; tais trabalhos abordam distintamente a gestão estratégica ou os aspectos da vantagem competitiva em empresas do setor hoteleiro. Não foram identificadas pesquisas aplicadas ao setor hoteleiro, integrando os temas gestão estratégia e vantagem competitiva.

As pesquisas científicas que são apresentadas a seguir estão organizadas de acordo com os diversos aspectos abordados neste estudo, que são: (i) estratégia; (ii) vantagem competitiva; (iii) recursos; (iv) forças competitivas; e (v) relacionamentos interorganizacionais.

Dentre as pesquisas que abordaram como foco estratégia no setor hoteleiro, encontra-se o estudo desenvolvido junto às cadeias hoteleiras da Espanha por Falcón e Muñoz (1998), em que os autores descreveram o processo de planejamento que as redes hoteleiras utilizavam para a formulação e implementação

das ações estratégicas deliberadas. Os autores enviaram por correio questionários para os diretores das organizações. Foram incluídas na pesquisa 80 cadeias hoteleiras; 27 retornaram os questionários respondidos, representando 33,75% do total. Após uma análise preliminar dos 27 questionários respondidos, 3 foram anulados, sendo a pesquisa desenvolvida com base em 24 organizações.

Os autores constataram que em 12 cadeias hoteleiras o planejamento estratégico era revisado com frequência superior a 1 ano; em 6 das cadeias analisadas havia um departamento de planejamento; e grande parte das cadeias hoteleiras buscava assessoria externa para definir as ações estratégicas. Destacou-se o pouco controle do ambiente competitivo que era desenvolvido pelos empreendimentos; haja vista que eram adotadas estratégias de características reativas, por não haver preocupação em antecipar-se às 'manobras' do mercado.

Analisando o setor hoteleiro de Itapema/SC Gohr, Neto Moreto e Santana (2002) identificaram quais eram as estratégias competitivas utilizadas pelos hotéis de Itapema no Estado de Santa Catarina. Conforme salientaram os autores, os dados primários foram obtidos por meio da condução de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e/ou proprietários dos empreendimentos. A coleta de dados contou com a participação de 100% dos estabelecimentos (11 hotéis). Foram ainda coletados dados secundários em livros, revistas, artigos vinculados a periódicos especializados, bem como de informações disponíveis na Internet.

Os autores constataram que todas as estratégias organizacionais identificadas nas abordagens teóricas foram, com as devidas adequações, adotadas pelas empresas do setor hoteleiro analisado. A adoção dessas estratégias foi motivada pela busca das empresas em sustentar sua posição competitiva no mercado. Dentre as estratégias propostas por Miles e Snow (2003) – defensiva, prospectora, analítica e reativa – Gohr, Moreto Neto e Santana (2002) afirmaram que, pelos resultados, 45,5% dos hotéis adotaram estratégias defensivas; 72,70% dos empreendimentos adotaram estratégias prospectoras; 54,60% adotaram ações estratégicas analíticas; e 18,20% adotaram posturas reativas.

Dentre as estratégias genéricas propostas por Porter (1986) – liderança no custo total, diferenciação e enfoque – os autores observaram que 54,60% dos hotéis

optaram pela diferenciação; 100% visaram ao baixo custo; e 18,20% dos empreendimentos optaram pelas estratégias de enfoque. Por fim, 45,50% das empresas hoteleiras agiram em função da diversificação, estratégia proposta por Ansoff (1977). Segundo os autores, a pesquisa permitiu constatar que as empresas que formavam o setor hoteleiro em Itapema/SC recorreram às diversas tipologias de estratégias propostas pela teoria, sendo a liderança em custos e a estratégia prospectora as tipologias que foram utilizadas com maior frequência pelas organizações.

Em estudo de natureza exploratório-descritiva, tipo *survey*, Vasconcelos e Câmara (2005) analisaram o comportamento estratégico na gestão da pequena hotelaria em Fortaleza/CE. Para a coleta dos dados foram aplicados questionários em amostra de 122 pequenos empreendimentos hoteleiros e pousadas, de um universo de 165, em função da facilidade de acesso das empresas e da necessidade de se conhecer o setor em sua amplitude. Questões fechadas foram tabuladas por meio das frequências absoluta e relativa; as questões abertas foram distribuídas em forma de listagem e posteriormente categorizadas. Segundo os autores, se classificadas com base na tipologia estratégica de Miles e Snow (1977), as organizações analisadas, em sua maioria, comportaram-se de maneira reativa.

Barroso (2005), em estudo de caso exploratório, buscou investigar como ocorreram as escolhas estratégicas e o uso da ferramenta do planejamento estratégico em uma empresa hoteleira localizada na cidade de Fortaleza/CE. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada presencial junto à executiva principal da organização.

A partir dos resultados, Barroso (2005) evidenciou a baixa participação coletiva nas definições estratégicas, talvez influenciada pela ausência de uma estrutura formal, pelo número reduzido de colaboradores e pela multiplicidade de funções de cada um. Manifestou-se também uma diversidade de parâmetros, ou porventura ausência desses, que a executiva se valeu para definir as estratégias organizacionais, tomando-se como base desde análises de experiências vitoriosas do passado, análises da situação presente, até expectativas de tendências futuras. Ainda assim, não estava ausente o uso de estratégias emergentes. Relatou-se ainda a mudança de postura da dirigente, ao ter acesso a conhecimentos estratégicos

formalizados, fato que a levou a traçar novas atitudes e tomar decisões que visavam ampliar a vantagem competitiva da organização analisada.

Garrigós-Simón e Marqués (2005) buscaram identificar o relacionamento entre as orientações estratégicas e o desempenho em empreendimentos hoteleiros na Espanha. Foi utilizada uma amostra de 189 empresas do setor hoteleiro com a aplicação da tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978), sendo a análise dos dados efetuada com a aplicação do teste ANOVA, para identificar o relacionamento entre as variáveis: *estratégia* e *desempenho*. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário junto aos diretores dos empreendimentos.

Os autores comprovaram, a partir dos resultados obtidos com a aplicação do teste ANOVA, que as tipologias estratégicas encontrados na literatura, como prospectores, defensores e analisadores, foram aqueles que permitiram que as organizações obtivessem desempenhos mais satisfatórios, superiores aos dos demais concorrentes no mercado. Por sua vez, as organizações que adotaram uma postura estratégica reativa apresentaram desempenho pouco satisfatório.

Valduga (2006), analisando as vinícolas da Serra Gaúcha, buscou compreender como se deu o processo de adaptação dessas organizações em face do cenário de competição internacional. O autor observou que o estabelecimento de um contato direto com os clientes/turistas poderia proporcionar uma adaptação dinâmica e equilibrada das organizações. Contudo, buscando aumentar as vendas, seriam necessários investimentos em serviços, criação de novos atrativos e a agregação de elementos diferenciados ao produto vinho.

Segundo Valduga (2006), a mudança de mentalidade, aliada à inovação de produtos e processos poderá constituir importante estratégia para a competitividade das empresas vinícolas da Serra Gaúcha, podendo ainda ser importante a formação de alianças estratégicas.

Em relação ao tema 'estratégia', observa-se que pesquisadores de diferentes regiões e países buscaram compreender como é formulada, implementada e analisada a ação estratégica em empresas do setor hoteleiro, partindo-se do pressuposto de que este é processo essencial para a sobrevivência de tais organizações.

Entre os trabalhos que abordaram a vantagem competitiva, destaca-se o estudo de Mir (2000). No estudo o autor buscou identificar os fatores diferenciais que determinavam as vantagens competitivas de empresas hoteleiras na região de Bernidorm, na província de Alicante – *região um* – e na região da Peñíscola na província de Castellón – *região dois*. Essa escolha se deu pelo fato de essas serem as principais regiões de negócios em hotelaria do litoral da comunidade valenciana. Para a consecução do estudo foram aplicados questionários estruturados em 416 empreendimentos hoteleiros, sendo 352 na primeira região (Bernidorm) e 64 na segunda região (Peñíscola).

Os resultados indicaram que na região de Bernidorm os hotéis apresentaram índice de produtividade dos funcionários mais elevado, em decorrência de maiores investimentos em treinamentos. Essa região apresentou ainda maior preocupação em adquirir recursos tecnológicos. Na região de Peñíscola observou-se maior fidelidade dos clientes, garantindo assim maior sustentabilidade das operações. Em relação à estrutura, observou-se que, enquanto na região de Peñíscola os hotéis eram tipicamente familiares, na região de Bernidorm foram encontradas estruturas mais profissionalizadas, com gerentes e diretores experientes, contratados no exterior. Por fim, os autores concluíram que os hotéis da região de Bernidorm davam maior importância ao diagnóstico do ambiente competitivo em que estavam inseridos.

Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005) desenvolveram um estudo para identificar quais foram as atividades que os hotéis, localizados nas Ilhas Canárias, dominavam em função do processo de terceirização. Primeiramente os autores desenvolveram um estudo exploratório qualitativo em 14 organizações, utilizando entrevistas não-estruturadas para definir os aspectos básicos que nortearam o estudo. Posteriormente foram obtidos, pela aplicação de questionários, os dados necessários à consecução do trabalho junto aos administradores de 50 hotéis.

Os autores concluíram que, pelo processo de terceirização, as organizações conseguiam desenvolver atividades que influenciavam positivamente o seu desempenho, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Haktanir e Harris (2005) conduziram um estudo de caso em um *resort* cinco

estrelas em período de nove semanas, em que, para a coleta de dados foram utilizados diferentes métodos, como entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação. No contexto do caso analisado, foram envolvidos três grupos diferentes de entrevistados: i) funcionários; ii) gerentes locais; e iii) diretores regionais. O estudo teve como objetivo explorar o desempenho prático no contexto de um hotel em Northern Cyprus.

Os resultados apontaram a existência de alguns aspectos práticos principais que determinavam o desempenho da organização analisada: a gestão dinâmica, que tendia a favorecer o desempenho global; o desempenho dos funcionários; a satisfação dos clientes; o desempenho financeiro; e as atividades de inovação. Esses aspectos garantiram a obtenção de vantagens competitivas e a sustentação de uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes.

A partir dos trabalhos apresentados, foi possível perceber que as fontes de vantagens competitivas se diferenciam de uma organização para outra, e o desempenho é afetado de acordo com a abordagem que a organização faz de suas competências e de seus recursos diferenciais.

Os recursos internos foram abordados por Melián-Gonzalez e García-Falcon (2003), que desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de avaliar o potencial competitivo da demanda turística, com o auxílio da teoria baseada em recursos e capacidades. A pesquisa foi realizada nas ilhas de Gran Canária, Madeira, Açores e Cabo Verde. Para a coleta dos dados os autores utilizaram entrevistas; em um dos casos foi efetuado o envio de questionário por e-mail. Foram entrevistados dois grupos diferentes de atores sociais, sendo o primeiro formado por pessoas relacionadas ao turismo, como organizadores de eventos esportivos na região e gerentes ou proprietários de estabelecimentos noturnos. O segundo grupo era formado por profissionais da área de turismo.

Os resultados obtidos indicaram que a atividade turística desenvolvida pelos empreendimentos das ilhas possibilitava a obtenção de vantagem competitiva em relação às demais regiões. Em Gran Canária as organizações apresentaram o melhor posicionamento em termos de recursos disponíveis. Com base nos restaurantes existentes, a ilha da Madeira apresentou o melhor desempenho.

Prioritariamente, seria necessário que fossem adotadas ações estratégicas para promover a conservação e a sustentabilidade da atividade de pesca. Por fim, seria necessário ainda implementar medidas para aperfeiçoar a segurança pública, bem como manter a tranquilidade e a hospitalidade da região.

No Brasil a Abordagem Baseada em Recursos foi o foco do estudo realizado por Massukado (2005) que, analisando os municípios de Curitiba e Foz do Iguaçu, verificou como os recursos organizacionais, os recursos turísticos e a articulação de recursos foram utilizados pelos gestores locais na formulação de políticas públicas para o desenvolvimento turístico da região. Para tanto, além de análise documental, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores do setor público e do setor privado.

A autora identificou que o principal recurso utilizado na concepção e implementação de políticas públicas foi a arquitetura organizacional. Observou-se ainda que, em se tratando de gestão pública do turismo, os recursos que mais influenciaram esse processo foram os recursos turísticos e principalmente os recursos institucionais, ligados ao relacionamento interno e externo, à estrutura organizacional e à cultura da organização.

Percebe-se nos estudos relatados que, de fato, conforme a Abordagem Baseada em Recursos apresentada por Barney (1991), os recursos internos podem ser responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por uma organização, desde que adequadamente explorados por ela.

Em relação às forças competitivas externas, encontra-se o estudo de Hoffmann et al (2005) que, em uma pesquisa desenvolvida junto as pousadas do Município de Bombinhas/SC, objetivaram analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão dessas organizações. O universo em análise era composto por 12 pousadas filiadas à Associação de Pousadas e Hotéis de Bombinhas – APHB. Os autores escolheram as pousadas filiadas a APHB devido ao apoio institucional e pela indisponibilidade de recursos para se ampliar o trabalho de campo. A técnica de amostragem utilizada foi a intencional não-probabilística. Com a intenção de atingir o objetivo proposto pelo estudo, foi elaborado um questionário de 26 questões, 12 abertas e 14 fechadas.

Os autores identificaram que as pousadas apresentavam alta interdependência com os sócios e com as associações e concluíram que os clientes se manifestaram como grandes influenciadores das atividades nas pousadas, em função do poder de negociação que detinham sobre essas organizações.

Apesar de não ser um setor industrial, constatou-se que as forças competitivas externas também se manifestaram com considerável significância em empresas do setor hoteleiro, demonstrando a importância que os gestores devem dar ao processo de análise do ambiente competitivo.

Como exemplo de pesquisa que abordou os relacionamentos interorganizacionais, vale destacar o estudo de Watkins e Bell (2002), que objetivaram compreender o processo de formação de relacionamentos entre organizações ligados ao setor de turismo. Para tanto os autores realizaram entrevistas semi-estruturadas com 25 administradores do setor de turismo de uma pequena região da Austrália. De acordo com suas experiências, os entrevistados foram divididos em três categorias: concorrentes, cooperadores e colaboradores.

Os autores concluíram que, para entender os relacionamentos de negócios formados entre empresas turísticas, seria necessário descrever as diferentes experiências de relacionamento que foram praticadas entre os administradores do setor, desde que consideradas suas respectivas capacidades individuais. Os relacionamentos interorganizacionais possivelmente estavam condicionados às experiências desses gestores: concorrentes, cooperadores e colaboradores.

Dali (2003), com base na teoria de redes estratégicas, discutiu o relacionamento entre empresas de turismo virtual e ambiente competitivo. A partir das discussões teóricas, o autor apontou cinco possíveis estratégias de redes para tais organizações: (i) relacionamento de canal, de maneira que os parceiros, acessando o canal um do outro, poderiam tornar mais eficiente o processo de distribuição dos serviços; (ii) relacionamento colaborador, em que as organizações envolvidas na aliança, ajudando-se mutuamente em momentos em que uma estivesse em dificuldades em relação à produção ou à prestação de serviços, ou em relação à compra de matéria-prima e à venda de produtos/serviços; (iii) relacionamento de comunicação, em que as empresas divulgariam a si e aos

parceiros em seus respectivos sítios, ampliando a rede de comunicação do grupo, ou ainda se comunicariam em relação ao surgimento de novas tecnologias na área; (iv) relacionamento complementar, que se configura quando uma instituição, por possuir serviços diferenciados em relação aos aliados, passaria a auxiliá-los, oferecendo-se para que eles também prestassem tais serviços com o seu apoio; e (v) relacionamento inverso ocorreria, quando uma organização oferecesse os serviços e produtos da outra e vice-versa.

Por meio de um desses cinco tipos de relacionamentos em rede, Dali (2003) concluiu que as empresas de turismo virtual possivelmente obteriam benefícios e vantagens competitivas em relação aos concorrentes que atuam isoladamente.

Costa e Hoffmann (2004) desenvolveram um estudo junto às empresas hoteleiras de Balneário Camboriú/SC, para verificar a existência de uma rede intersetorial na administração do turismo local. Foram realizadas entrevistas com roteiro semi-estruturado, compostas por questões abertas e fechadas. Para a codificação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Os autores concluíram que as empresas turísticas do Balneário Camboriú/SC não apresentaram nenhum tipo de articulação ou visão convergente entre os setores público, privado e o terceiro setor. De acordo com os dados obtidos, Costa e Hoffmann (2004) salientaram que as relações de confiança, as trocas de informações e a cooperação no desempenho das atividades de administração turística da região se mostraram pouco desenvolvidas entre os atores sociais envolvidos. Observou-se que o setor privado e o terceiro setor desenvolviam atividades conjuntas e consideravam o governo local alheio às suas necessidades, o que dificultava a formação de parcerias.

Identificou-se que os interesses partidários e individuais normalmente moldaram os planos e as decisões, prejudicando o bem coletivo e defendendo interesses de grupos restritos e de partidos políticos, o que dificultou a articulação conjunta das empresas turísticas na região.

Pereira e Salazar (2005) desenvolveram um estudo de caso em região turística do litoral pernambucano, formada pelas praias de Porto de Galinhas e Muro Alto, área pertencente ao município de Ipojuca. Nesse estudo os autores analisaram

o comportamento dos concorrentes localizados na praia de Muro Alto. Para a consecução da pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (i) verificar se havia presença de *cluster* na região de Porto de Galinhas; (ii) identificar os grupos estratégicos presentes na região de Porto de Galinhas; e (iii) entender o relacionamento entre os *resorts* concorrentes de Muro Alto.

Além da coleta de dados secundários junto às publicações científicas, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com o gerente geral do *Summerville*, o gerente comercial do *Nannai*, o gerente regional do *Parthenon* e a gerente comercial do hotel Armação do Porto. O roteiro das entrevistas foi formulado com base nas dimensões da teoria de *clusters*, grupos estratégicos e competição entre concorrentes. Para a análise dos dados foram construídas categorias analíticas de acordo com as perguntas de pesquisa.

Foram identificados três grupos estratégicos, sendo o primeiro formado pelas pousadas familiares, possuidor de barreiras mais baixas; o segundo, pelos hotéis, o que está mais consolidado no mercado; e por fim o grupo estratégico de *resorts*. O grupo de *resorts* possuía barreiras de mobilidade bastante elevadas, garantindo retornos mais altos, quando comparados com os outros dois grupos. Desse modo, Pereira e Salazar (2005) concluíram que a competição entre as duas unidades hoteleiras de origem familiar ainda era fraca, o que poderia ser explicado pelo fato de que ambas atuavam em mercados distintos, em que a demanda era maior do que a oferta. Havia a preocupação de que não fosse dado início a uma 'guerra' de preços, uma vez que esse tipo de competição poderia ocasionar a decadência do setor. Observou-se que a cooperação ainda era incipiente e acontecia principalmente na esfera comercial, especificamente na divulgação do turismo local.

Chen e Tseng (2005) buscaram em seu estudo analisar o desempenho das alianças de marketing, firmadas entre a indústria do turismo e os bancos, e identificar os fatores que afetavam o desempenho dessas alianças. Foram aplicados questionários com os administradores dos empreendimentos hoteleiros, restaurantes, agências de viagens e estabelecimentos de entretenimento. Canais de promoção diversificados e custos reduzidos, bem como intensificação de posição e imagem da organização, foram apresentados pelos autores como os principais

critérios que influenciaram o processo de seleção das parcerias cooperativas, e também como importantes aspectos que tiveram influência positiva sobre o desempenho das alianças. Foi identificado ainda que o tipo de negócio e o número de bancos aliados afetavam o desempenho da aliança estratégica firmada.

Em estudo na hotelaria do Balneário Camboriú/SC Anjos et al (2006) buscaram responder à seguinte questão de pesquisa: o processo de gestão nas empresas hoteleiras permite uma articulação com os demais serviços turísticos? Para tanto os autores aplicaram um questionário em 80 empresas do setor hoteleiro que correspondia a 100% do universo pesquisado.

De acordo com os dados, 58% dos hotéis de categoria superior e (57%) dos hotéis de categoria turística estavam vinculados de maneira informal com os demais integrantes do *trade* turístico, em sua grande maioria por indicação, comissionamento ou ainda pela troca de informações. Quanto aos benefícios percebidos, 72% dos hotéis de categoria superior destacaram como o melhor benefício a satisfação do cliente. Especificamente a personalização dos serviços oferecidos (28 %) e a diferenciação dos serviços (14 %) obtiveram maior destaque. Por outro lado, 66% dos hotéis de categoria turística perceberam, além da satisfação do cliente, a diferenciação (17%); a personalização dos serviços oferecidos (4%); e a competitividade (4%) como benefícios proporcionados pelas parcerias.

Por fim, Andrade e Escrivão Filho (2003), por meio de um *survey* junto a pequenas empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo, analisaram de que forma práticas de cooperação vêm sendo utilizadas por empresas hoteleiras de pequeno porte como instrumento de adequação à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial.

Os autores constataram que existe uma consciência da importância da cooperação entre os dirigentes das empresas analisadas e da participação do poder público local para o fortalecimento e motivação de práticas de cooperação entre as empresas. Percebeu-se a prática de controle de demanda, visto que alguns dirigentes ao não terem condições de acomodarem hóspedes indicam-nos para as empresas da proximidade. Por fim, os autores destacaram que o poder público não tem realizado sua parte para o desenvolvimento do turismo na região, como a falta

de atrativos e sua divulgação, a falta de sinalização e a manutenção dos principais pontos turísticos.

Com base nas pesquisas apresentadas identificam-se possíveis aplicações empíricas para os conceitos teóricos relacionados ao tema central deste estudo, tendo-se o setor hoteleiro como objeto de análise. Na seqüência são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram as ações do pesquisador na consecução do estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos têm relevante importância no processo da pesquisa, por permitir que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada, caso já exista; ou seja construída, caso os resultados apresentem novas perspectivas para o fenômeno pesquisado (VERGARA, 2005).

As questões de pesquisa que nortearam este estudo estão explicitadas a seguir; posteriormente são apresentados a classificação e o delineamento da pesquisa, os aspectos de validade e confiabilidade do estudo, os critérios de escolha dos casos, as fontes de evidências e, finalmente, as definições, categorias, dimensões e elementos de análise.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa podem ser entendidas como planos especificamente definidos, de forma a orientar as ações do pesquisador, sendo necessário, assim, que sejam precisas, claras e objetivas, excluindo qualquer possibilidade de dúvida quanto ao que deve ser executado (TRIVIÑOS, 1987). Boaventura (2004, p. 40) salienta que “as questões possibilitam melhor operacionalização e, conseqüente, compreensão da funcionalidade do problema”.

Em função dos objetivos deste estudo (geral e específicos), as seguintes questões de pesquisa foram elaboradas.

1. Como se configura o contexto do setor hoteleiro no Brasil e em Curitiba?
2. Quais são os recursos internos que vêm sendo utilizados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?
3. Quais são as forças competitivas externas que vêm atuando no ambiente das empresas do setor hoteleiro em Curitiba?

4. Quais são os relacionamentos interorganizacionais que vêm sendo praticados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?
5. Quais são as mudanças estratégicas, as ações preventivas e reativas, que vêm sendo adotadas pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais?

3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As definições relacionadas ao processo de classificação da pesquisa indicam ao pesquisador os métodos de coleta e as técnicas de análise dos dados que serão utilizados para a consecução do estudo. Duas possíveis direções podem ser assumidas pelos pesquisadores: a dos métodos qualitativos e a dos métodos quantitativos, ainda que, conforme salientam Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 70), “não sejam inteiramente autônomas, estando subordinadas às considerações de propósitos e filosofia adotada no estudo”.

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.

Dentro da classificação da pesquisa, destacam-se ainda os níveis de manifestação do estudo, que podem ser identificados com base nos objetivos específicos propostos. Convencionalmente, os níveis de pesquisa se dividem em: (i) estudos exploratórios; (ii) estudos descritivos; e (iii) estudos explicativos (NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

Saunders, Lewis e Thornhill (2000) enfatizam que os estudos exploratórios são desenvolvidos primordialmente por meio de pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura; em conversas com outros pesquisadores especialistas na

área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado; e pela condução de entrevistas em grupos focais.

A pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (NEUMAN, 1997). Para Saunders, Lewis e Thornhill (2000), as pesquisas de cunho explicativo possuem por natureza o objetivo de determinar, pelo confronto de variáveis, os fatores ou causas que influenciam a manifestação de determinados fenômenos.

Para Neuman (1997), estudos exploratórios são utilizados normalmente para investigar um novo tema de pesquisa, podendo, em muitos casos, apresentar-se como primeiro estágio de um conjunto de etapas do estudo. Desse modo, foi observado por meio do 'estado da arte' (conforme item 2.8. *Estudos Realizados Sobre o Tema*) que são escassos os estudos que abordam estratégia no setor turístico, e mais especificamente no setor hoteleiro brasileiro. Além disso, ao procurar estudos empíricos que se voltem para a relação da Abordagem Integradora de Kim e Oh (2004), aplicados ao setor hoteleiro, constatou-se que no Brasil ainda não existem pesquisas com esse conteúdo, o que permitiu classificar o estudo como exploratório.

Em virtude de descrever as características específicas da realidade que envolve o fenômeno estudado, com base nas diferentes categorias analíticas estabelecidas como dimensões que melhor contextualizam o tema proposto (conforme item 3.7. *Definições, Categorias, Dimensões e Elementos de Análise*), a presente pesquisa pode também ser considerada como descritiva.

Adotou-se como perspectiva temporal um estudo longitudinal, uma vez que os dados necessários à consecução da pesquisa representavam mudanças estratégicas adotadas ininterruptamente, caracterizando um estudo em movimento ao longo de um período, cujo início antecede a data de coleta dos dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

De acordo com a classificação deste estudo, o nível de análise foi organizacional, representado por empresas do setor hoteleiro em Curitiba, no Estado do Paraná. Conforme observa Bressan (2000), a unidade de análise diz respeito ao

que o caso representa, podendo manifestar-se por um indivíduo, uma decisão organizacional, um programa interno, pela implantação de novos processos de gestão e por mudança organizacional. Desse modo, a unidade de análise para este estudo foi a mudança estratégica adotada pelas empresas hoteleiras de Curitiba. As informações foram coletadas junto aos proprietários/gerentes responsáveis pelas decisões estratégicas referentes aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais (YIN, 2001).

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como estudo de casos múltiplos, uma vez que foram estudados 3 casos diferentes, sendo uma organização de pequeno porte e duas de médio porte. Os três casos são de empresas pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais.

Atualmente os estudos de casos múltiplos podem ser encontrados com maior frequência entre as pesquisas sociais. Sua utilização pode aumentar a qualidade do estudo; no entanto exigem metodologias mais apuradas e mais tempo para a coleta e análise dos dados em função de sua replicação (YIN, 2001). Yin (2001, p. 69) destaca que nos estudos de casos múltiplos, cada caso individualmente deve ser selecionado de forma que “permita prever resultados semelhantes, *replicação literal*, ou produzir resultados contrastantes, *replicação teórica*”, em função do que foi previsto no início do estudo. Conseqüentemente, os resultados provenientes da aplicação de um estudo de casos múltiplos, possuem maior credibilidade e são considerados mais convincentes, proporcionando ao pesquisador maior segurança para a exposição deles (YIN, 2001).

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.

Observa-se no quadro 8 os diferentes tipos de estudos de caso que podem

ser adotados pelos pesquisadores; esses se distinguem uns dos outros em função do número de casos que serão desenvolvidos e do número de unidades de análise que serão investigadas.

	Projetos de Caso Único	Projetos de Casos Múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: Yin (2001, p. 61).

Quadro 8 – Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.

Yin (2001) observa que quando em uma pesquisa for desenvolvido um estudo de caso único com mais de uma unidade de análise o projeto resultante será denominado *projeto de estudo de caso único incorporado* (TIPO 2). Com um estudo de caso analisando a natureza global da organização, uma única unidade de análise, ter-se-ia representado um *projeto de estudo de caso único holístico* (TIPO 1). A classificação apresentada nos casos únicos também pode ser identificada nos estudos de casos múltiplos, (*projetos de casos múltiplos holísticos* – TIPO 3 – ou *projetos de casos múltiplos incorporados* – TIPO 4).

Conforme a tipologia apresentada por Yin (2001), a classificação deste estudo de casos múltiplos pode ser ampliada, passando ele a ser denominado um *projeto de estudo de casos múltiplos holísticos* (TIPO 3), uma vez que as categorias analíticas foram analisadas em função de uma unidade única de análise, buscando-se, assim, compreender o processo de mudanças estratégicas, examinando-se a natureza global das organizações.

Dessa forma, Yin (2001, p. 119) estabelece que é necessário seguir três princípios básicos para a obtenção de dados que forneçam confiabilidade e validade aos resultados apresentados por um estudo de caso:

- Utilização de várias fontes de evidência; permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, usufruindo dessa forma da triangulação de dados.
- Criação de um banco de dados para o estudo; o banco de dados possibilita o desenvolvimento de investigações secundárias, por outros pesquisadores, uma vez que não possui nenhum parecer do pesquisador

que os coletou.

- Manutenção do encadeamento de evidências; dessa forma, observadores externos poderão perceber que quaisquer evidências provenientes de questões iniciais da pesquisa poderão conduzir às conclusões finais.

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.

Yin (2001) salienta que o estudo de caso piloto possibilita o alinhamento das questões com os objetivos propostos, tornando-se, desse modo, tão importante que podem ser destinados mais recursos e esforços à consecução dessa fase do que à coleta de dados em qualquer um dos casos 'verdadeiros'. Essa fase do estudo garante posteriormente a coleta de dados confiáveis para a análise, confirmando assim que as questões de pesquisa serão respondidas e os objetivos atendidos adequadamente.

Outro instrumento, que visa dar maior credibilidade à pesquisa, é o protocolo do estudo de caso (YIN, 2001). Com esse documento buscou-se, criteriosamente, fornecer maior confiabilidade ao estudo, bem como sistematizar os procedimentos que foram adotados, facilitando a replicação da pesquisa por futuros pesquisadores interessados no tema abordado.

O uso do protocolo no estudo de caso visa estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação que deverão ser seguidas pelo pesquisador com o objetivo de facilitar o desenvolvimento do trabalho de campo. Segundo Yin (2001, p. 89) "é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância; mas é essencial, se o pesquisador estiver utilizando um projeto de casos múltiplos".

Desse modo, as estratégias apresentadas pelo protocolo deste estudo de casos múltiplos são descritas detalhadamente a seguir.

1. Elaboração do instrumento de coleta de dados.
2. Escolha do hotel para a realização de um estudo de caso piloto.
3. Realização do estudo de caso piloto.
4. Descrição e análise das informações obtidas no estudo de caso piloto.

5. Adequação do roteiro para realização das entrevistas semi-estruturadas.
6. Definição das empresas/casos a serem estudadas.
7. Envio de correspondência aos hotéis, solicitando a realização das entrevistas.
8. Busca e análise de dados secundários das organizações.
9. Agendamento das entrevistas com os diferentes proprietários/gerentes nas organizações.
10. Realização de entrevistas com os diferentes proprietários/gerentes.
11. Descrição dos casos analisados em função dos recursos internos, forças competitivas externas e relacionamentos interorganizacionais.
12. Elaboração do relatório parcial de cada caso individualmente.
13. Revisão dos relatórios individuais pelo gerente geral de cada caso.
14. Análise das informações provenientes das entrevistas, das observações e dos documentos.
15. Identificação das mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, em relação às forças competitivas externas, aos recursos internos e aos relacionamentos interorganizacionais.
16. Elaboração do relatório final do estudo de casos múltiplos.

O guia para a análise do estudo de casos múltiplos foi previamente elaborado, para que o pesquisador tivesse em mente os procedimentos que conduziram à formulação do relatório final, facilitando a coleta de dados relevantes para os objetivos da pesquisa.

3.3.1. Qualidade no Estudo de Casos Múltiplos

Visando minimizar os possíveis 'preconceitos' relacionados ao estudo de caso, como estratégia de pesquisa, Yin (2001) salienta que o pesquisador deve implementar táticas de pesquisa que proporcionem confiabilidade ao estudo, utilizando-se para tanto os testes de validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Yin (2001, p. 55) afirma que "esses quatro testes são utilizados para garantir a qualidade de qualquer pesquisa social empírica".

No estudo pretendeu-se garantir a validade do construto em dois momentos específicos da pesquisa. Primeiramente, 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.

O teste de validade interna, conforme observa Yin (2001), deve ser efetuado na fase de análise de dados, com o desenvolvimento de adequações ao padrão, construção de explanações e análise de séries temporais. No entanto o autor salienta que está mais intimamente ligado à pesquisa experimental e quase-experimental, com estudos de casos explanatórios, não se aplicando a este estudo de casos múltiplos em específico.

A validade externa está relacionada ao fato de se poder garantir que os resultados obtidos em um estudo de caso único possam ser generalizáveis além do estudo. O pesquisador deve preocupar-se com esse teste no decorrer de todo o projeto de pesquisa. Neste estudo foi obtida a validade externa, de acordo com o proposto por Yin (2001), ou seja, em função da lógica de replicação, sendo desenvolvido para tanto um estudo de casos múltiplos, em que foram estudados três empreendimentos hoteleiros: 1 pequeno e 2 médios. Portanto tem-se a compreensão de que organizações de tamanhos diferentes tendem a apresentar contextos de referências e recursos internos distintos, serem influenciadas por forças competitivas antagônicas e manterem relacionamentos com objetivos divergentes.

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. Com a confiabilidade busca-se minimizar as implicações dos 'erros' e das visões tendenciosas nos resultados (YIN, 2001). Para tanto foi elaborado um protocolo para este estudo de casos múltiplos (conforme item 3.4. *Delineamento da Pesquisa*) que evidencia os instrumentos e estratégias que devem ser utilizados para tornar mais satisfatório o trabalho de campo deste estudo em particular e de futuros pesquisadores interessados no tema aqui abordado.

Na fase de coleta de dados, visando-se ainda garantir a confiabilidade deste

estudo de casos múltiplos, foi construído um banco de dados para armazenar separadamente a documentação e as informações provenientes das entrevistas, dos documentos e das observações, para cada um dos casos estudados. Esse banco de dados foi útil uma vez que o pesquisador necessitou retornar aos dados, após a finalização das análises, para rever determinadas informações. Não obstante, poderá esse banco de dados ser utilizado como fonte de análises secundárias em futuras pesquisas (YIN, 2001).

3.4. CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS

Yin (2001, p. 71) afirma que “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada”, pois esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. Sendo assim, para efeito deste estudo foram utilizados critérios de escolha não-probabilísticos. As empresas do setor hoteleiro, objeto de estudo, foram selecionadas dentro de cada subgrupo de pequenas, médias e grandes empresas, 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 os gestores de empresas que permitiram o acesso do pesquisador.

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.

3.5. FONTES DE EVIDÊNCIAS E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os objetivos pretendidos pelo estudo, os seguintes métodos de coleta de dados podem ser adotados: (i) dados secundários; (ii) observação; (iii) entrevistas; e (iv) questionários (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Para fins deste estudo, em relação ao processo de coleta dos dados, foram utilizados os métodos de pesquisa documental e entrevista com roteiro semi-estruturado.

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 Flick (2004), as entrevistas com roteiros semi-estruturados em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados. Em função de sua flexibilidade, permitem ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

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). O roteiro foi composto por seis blocos de questões, cada um destinado a levantar informações específicas sobre aspectos distintos da análise. No primeiro bloco foram descritas as características do entrevistado. No segundo e terceiro blocos foram colocadas as informações gerais sobre as empresas e sobre o setor em Curitiba.

Os blocos seguintes foram baseados na Abordagem das Cinco Forças (PORTER, 1986), envolvendo concorrência, clientes e fornecedores; na Abordagem Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), relacionando recursos físicos, recursos de capital humano, recursos organizacionais e recursos financeiros; e na Abordagem Relacional (DYER; SINGH, 1998), que caracteriza os relacionamentos interorganizacionais praticados pelos empreendimentos hoteleiros.

Para melhor aproveitamento das informações e para facilitar o processo de registro dos dados, durante as entrevistas foi utilizado um gravador. Demonstrando a importância da utilização de gravação no processo de prospecção de dados, Yin (2001, p. 114) afirma que “as fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método”.

Após a transcrição dos conteúdos das entrevistas foi efetuada a análise dos dados por meio da interpretação das percepções dos proprietários ou gerentes entrevistados, que foi organizada de acordo com as definições, categorias, dimensões e elementos de análise. Foram ainda analisadas as informações provenientes de jornais, revistas e sítios.

O uso dessas diferentes fontes de evidência possibilitou ao pesquisador

efetuar a triangulação de dados, apontada por Yin (2001), como uma estratégia que torna as conclusões obtidas pelo estudo mais convincentes e satisfatórias e permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, além de garantir a validade do construto, conforme item 3.4.1. *Qualidade do Estudo de Casos Múltiplos Proposto*.

Existem duas estratégias gerais com que o pesquisador pode desenvolver a etapa de análise das evidências, que seriam, conforme propõe Yin (2001), baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição de caso. Para este estudo adotou-se a descrição de casos múltiplos que, segundo o autor constitui o desenvolvimento de uma estrutura que expõe os casos de forma organizada, em virtude da falta de proposições teóricas.

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).

Para facilitar a comparação das evidências empíricas com os preceitos teóricos, foram estabelecidas as categorias analíticas (conforme item 3.6.3. *Categorias Analíticas*), a partir das abordagens teóricas balizadoras do estudo (conforme item 2. *Fundamentação Teórico-Empírica*), caracterizando assim o modelo de grade fechada, no qual os conceitos teóricos são traduzidos em

indicadores que permitem a categorização dos conteúdos, de acordo com os objetivos do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2005).

Para Campomar (1991, p. 97), no método de estudo de caso, as “análises e conclusões devem ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações, permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos”. Conforme salienta Yin (2001, p. 54), nos estudos de caso “utiliza-se uma teoria previamente estabelecida para comparar os resultados empíricos, tornando-se o veículo principal para a generalização dos resultados obtidos pelo estudo de casos múltiplos”.

3.6. DEFINIÇÕES, CATEGORIAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Além das fases teóricas que envolvem a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, o processo de pesquisa exige que o pesquisador identifique as variáveis a serem analisadas e como essas variáveis serão operacionalizadas, a fim de responder às questões de pesquisa do estudo.

As variáveis podem manifestar-se por duas dimensões: como conceito ou como construto. Conceito é termo que define as especificidades de fenômenos ou objetos particulares. Construto representa categorias psicológicas e sociológicas manifestadas em função da necessidade dos pesquisadores (KERLINGER, 1980). Desse modo, as definições constitutivas (DC), que são definições teóricas que definem palavras por outras palavras (KERLINGER, 1980), serão conceitualmente apresentadas a seguir; e as categorias analíticas, que estabelecem o significado a determinados conceitos, estão enumeradas nos quadros 9, 10 e 11, conforme item 3.6.3. *Categorias Analíticas*.

3.6.1. Definições Constitutivas

Para fins deste estudo, foram adotadas as seguintes definições constitutivas.

Recursos Internos

Caracterizam-se em elementos tangíveis ou intangíveis, controlados pela

organização – ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos – que podem ser utilizados no processo de consecução e implementação de estratégias organizacionais, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas e a sustentação de uma posição superior no mercado (BARNEY, 1996; WERNERFELT, 1984). Os recursos podem ser classificados como: (i) recursos de capital físico – tecnologia, localização geográfica, *hardware*, *software*, fábricas e equipamentos; (ii) recursos de capital humano – treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gerentes; (iii) recursos de capital organizacional – planejamento formal e informal, sistema de controle e coordenação, cultura e reputação, relacionamentos informais entre grupos, entre organizações e entre a organização e o ambiente; e (iv) recursos de capital financeiro – dinheiro de que a organização dispõe para conceber e implementar as estratégias (BARNEY, 1996).

Forças Competitivas Externas

As forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e os investimentos das empresas; a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. As cinco forças competitivas, representadas pela ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas, refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos (PORTER, 1986, 1989).

Relacionamentos Interorganizacionais

Conjunto de relacionamentos voluntários da organização, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos públicos e outras entidades – envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico e incluem alianças entre empresas e demais entidades (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Mudança Estratégica

A mudança estratégica deve ser entendida como *jornada* e não como *destino*. Essa mudança envolve nova postura estratégica que, possivelmente, é pensada pela organização em função das mudanças e pressões decorrentes do ambiente competitivo (BEAVER, 2003).

3.6.2. Definição de Outros Termos Relevantes

Foram ainda descritas outras definições constitutivas consideradas relevantes para fins deste estudo.

Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é o resultado da capacidade da empresa em realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os clientes (PORTER, 1989).

Estratégia

Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve envolver-se, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS, 1977).

Mudança Ambiental

A mudança pode ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações. O desafio é o mais desalentador, porque a mudança traz consigo algumas incertezas. Uma mudança pode pressagiar uma tendência nova e de longo prazo ou pode ser simplesmente um desvio transitório. Contudo, quando o ambiente muda significativamente, as organizações devem reconhecer a mudança, entender de que modo ela afetará a estratégia e ajustar a estratégia e o contexto interno

apropriadamente. Essa adaptação estratégica deve levar em consideração as oportunidades e as ameaças (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003).

Ambiente Competitivo

Ambiente competitivo é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos da organização, que podem afetar seu progresso para atingir as metas. O ambiente geral é composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. É formado pelos seguintes componentes: social, econômico, tecnológico, legal e político. O ambiente operacional é composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. É formado por clientes, concorrentes, fornecedores e funcionários. O ambiente interno é formado pelos componentes: organizacionais, marketing, finanças, pessoais e produção (CERTO; PETER, 1993).

Concorrência/Competição

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das organizações; determina a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, cultura organizacional coesa ou adequada implementação estratégica (PORTER, 1989). A dinâmica competitiva resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Pressões Ambientais

As pressões ambientais podem ser definidas como os riscos e oportunidades internas e externas, tanto presentes como futuras, que podem ter influências significativas na capacidade das organizações em atingir suas metas, obrigando-as a rever suas ações e o posicionamento estratégico (CERTO; PETER, 1993).

3.6.3. Categorias Analíticas

A seguir são apresentadas as categorias analíticas adotadas pelo estudo

com suas dimensões e elementos caracterizadores. Essas categorias foram divididas em três blocos, com base em suas especificidades teóricas, sendo a primeira categoria constituída pelos recursos internos (quadro 9), a segunda pelas forças competitivas externas (quadro 10) e a terceira pelos relacionamentos interorganizacionais (quando 11).

Na primeira categoria, recursos internos (quadro 9), buscou-se coletar dados que fornecessem as informações necessárias para responder à segunda questão de pesquisa: *Quais são os recursos internos que vêm sendo utilizados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

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 9 – Primeira Categoria de Análise – Recursos Internos.

A segunda categoria de análise, forças competitivas externas (quadro 10), foi constituída com o propósito de responder à terceira questão de pesquisa: *Quais são as forças competitivas externas que vêm atuando no ambiente das empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

Categoria	Dimensões	Elementos
Forças Competitivas Externas	Ameaça de Novos Entrantes	Com que freqüência 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 10 – Segunda Categoria de Análise – Forças Competitivas Externas.

Com base na terceira categoria de análise, relacionamentos interorganizacionais (quadro 11), foram coletadas informações que contribuíram para responder à questão quatro do estudo: *Quais são os relacionamentos interorganizacionais que vêm sendo praticados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

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).

Quadro 11 – Terceira Categoria de Análise – Relacionamentos Interorganizacionais.

As três categorias analíticas foram utilizadas para responder à quinta questão de pesquisa: *Quais são as mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, que vêm sendo adotadas pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba nos últimos 8 anos, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais?*

Para responder à primeira questão de pesquisa: *Como se configura o contexto do setor hoteleiro no Brasil e em Curitiba?* foram utilizados dados secundários provenientes de jornais e revistas, bem como informações encontradas na Internet.

3.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo, como qualquer outro trabalho de caráter científico, apresenta algumas limitações que, basicamente, se referem ao método de pesquisa social adotado.

Yin (2001, p. xi) afirma que “o estudo de caso há muito foi estereotipado como o ‘parente pobre’ entre os métodos de ciência social”. Esse preconceito surge em decorrência da falta de rigor de muitos pesquisadores, ao conduzir estudos de caso; pela impossibilidade de se fazer generalizações científicas, a partir de um caso único; em função do tempo demandado para realização do estudo e do volume de documentos gerados; e muitas vezes pela influência das crenças e valores dos pesquisadores sobre os apontamentos e conclusões obtidos pelo estudo.

Por sua vez, Campomar (1991) salienta que os preconceituosos quanto ao uso de estudos de caso em pesquisa podem ser divididos em dois grupos: (i) há aqueles que, por desconhecer o método, o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico; e (ii) aqueles que confiam somente naquilo que é quantificado. O autor acredita que ambos estão equivocados, porque, por ser pouco estruturada, maior será a complexidade da metodologia e maior deve ser a dedicação acadêmica do pesquisador. Em relação aos quantitativistas, observa-se o uso de técnicas estatísticas sofisticadas em dados mal coletados, em virtude do uso de amostras deficientes. Conforme afirma Maior Filho (1984), “a validade de uma pesquisa não depende do grau de quantificação por ela alcançado”.

No entanto deve-se reconhecer a limitação do método de caso, 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).

Os procedimentos de coleta das informações também apresentaram limitações, uma vez que as mudanças estratégicas em relação a recursos internos, forças competitivas externas e relacionamentos interorganizacionais, foram interpretadas a partir das percepções dos diferentes atores sociais entrevistados (proprietários, gerentes e supervisores), o que possibilita a ocorrência de distorções entre as percepções e os fatos reais.

Destaca-se como limitação metodológica a não validação da análise qualitativa de conteúdo por parte dos entrevistados em função da dificuldade de acesso e da disponibilidade de tempo desses gestores.

Por fim, têm-se as limitações referentes ao acesso às informações provenientes dos documentos gerenciais das empresas hoteleiras pesquisadas, pois em todos os casos os gestores não forneceram tais documentos, alegando que não existiam, o que seguramente não corresponde à verdade.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Com base nas informações provenientes de fontes secundárias e primárias, neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa. Num primeiro momento é colocada a contextualização do setor hoteleiro, enfatizando suas especificidades e importância. Posteriormente, os casos são descritos da seguinte forma: i) breve histórico da empresa; ii) caracterização dos entrevistados; e iii) descrição dos dados coletados de acordo com as categorias analíticas.

4.1. CONTEXTO DO SETOR HOTELEIRO

Nos últimos anos, o turismo tornou-se uma das mais importantes atividades econômicas do mundo. Muitos países consideram o turismo como importante e complexa estratégia de desenvolvimento, em função da geração de emprego e renda provenientes das atividades turísticas (KÖHLER; DURAND, 2003). De acordo com o EMBRATUR/FGV (2005), no Brasil, mesmo com as inconstâncias apresentadas pela economia, o turismo se vem destacando como importante fonte geradora de empregos e de receitas, com grande destaque para as viagens de turistas estrangeiros ao Brasil.

Como um dos mais importantes setores da atividade do turismo, o parque hoteleiro nacional é formado atualmente por cerca de 25 mil meios de hospedagem, dos quais cerca de 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, estima-se que 70% são empreendimentos de pequeno porte. Este montante representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o território brasileiro, com um faturamento da ordem de U\$\$ 2 bilhões de dólares por ano (ABIH, 2006).

Conforme dados do EMBRATUR (2006), os meios de hospedagem têm tido papel de destaque na geração de empregos, com cerca de 300 mil postos de trabalho ofertados pelas diversas instituições que compõem a cadeia produtiva do setor. Surgem ainda como grandes consumidores de bens industriais. São milhares de televisores, aparelhos elétricos e eletrônicos, roupas de cama e banho e tantos outros itens, que movimentam a economia de Estados e Municípios.

Os estabelecimentos hoteleiros com até 19 pessoas ocupadas figuram como os principais compradores de equipamentos e mercadorias duráveis, responsáveis pela aquisição de mais da metade do estoque de 615 mil unidades de TVs, contrapondo-se aos empreendimentos com mais de 100 funcionários, que absorvem somente 46 mil desses equipamentos (EMBRATUR, 2006).

Segundo a EMBRATUR (2006), o custo da geração de emprego na hotelaria é um dos mais baixos da economia brasileira, exigindo um valor de produção de R\$ 16 mil. Se comparado com outros setores como o da construção civil ou o têxtil, o valor para geração de emprego requer quase o dobro (cerca de R\$ 28 mil). O setor da siderurgia é outro exemplo, apresentando um custo quatro vezes maior (R\$ 68 mil).

O ano de 2005 pode ser considerado o melhor ano da história do turismo brasileiro, com a entrada de US\$ 360 milhões com turistas estrangeiros no Brasil em dezembro (número igual ao de agosto deste mesmo ano, que havia sido o melhor mês da série histórica). O ano fechou com um total de US\$ 3,861 bilhões, um crescimento de 19,83% em relação a 2004, que fechou com US\$ 3,222 bilhões. Este valor representa o maior em um mesmo ano apresentado pelas atividades do turismo internacional (ABBT, 2006).

Na tabela 1 pode-se observar a distribuição dos hóspedes das empresas do setor hoteleiro brasileiro segundo a sua origem. Ao se observar os dados, percebe-se um significativo potencial de demanda estrangeira que pode ser explorado pelos empresários do setor.

Tabela 1 – Nacionalidade dos Hóspedes por Categoria.

ANO	ORIGEM (%)		
	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
2002	75,3	24,7	100
2003	76,0	24,0	100
2004	77,3	22,7	100

Fonte: Embratur (2006).

Segundo o EMBRATUR/DPF (2005), o número de turistas que visitaram o Brasil no ano de 2003 foi de 4.132.847, passando para 4.793.703 em 2004, o que

representou um aumento de 15,99% no fluxo de turistas de um ano para o outro. A via de acesso aérea foi responsável por 69,7% do fluxo de turistas, a via fluvial por 0,4%, por via terrestre foram 24% e 1,1% do total de turistas que entraram no país utilizaram a via marítima.

Os principais mercados de emissão de turistas para o Brasil no ano de 2004 foram: o Uruguai, com cerca de 300.000 turistas; Portugal, com cerca de 320.000; Estados Unidos da América, com aproximadamente 700.000; e como o primeiro país em número de turistas visitantes ao Brasil, está a Argentina com cerca de 910.000 visitantes (EMBRATUR/DPF, 2005).

Os principais portões de entrada de turistas no Brasil em 2004 foram Rio Grande do Sul com 12%, Ceará com 2%, Rio de Janeiro com 17%, Bahia com 3%, Paraná com 12%, São Paulo com 45% e os demais pontos com 9% dos visitantes. Pela região Sul do Brasil, deram entrada no país cerca de 1.041.663 de turistas no ano de 2003 e 1.222.806 em 2004. Desse total, o Estado do Paraná foi responsável por aproximadamente 480.837 em 2003 e 554.434 em 2004, representando cerca de 45,34% do fluxo de turistas do sul do país (EMBRATUR/DPF, 2005).

O turismo de negócios, apesar de as pessoas permanecerem menos tempo do que no turismo de lazer, tem crescido a taxas que se situam em torno de 15% ao ano (ABIH, 2006). Observa-se na tabela 2 características da segmentação da demanda brasileira por categorias de clientes.

Tabela 2 – Segmentação da Demanda por Categoria.

SEGMENTOS	ANO (%)		
	2002	2003	2004
Comercial corporativo	45,6	43,5	43,3
Comercial individual	17,4	16,2	18,1
Turistas operadoras	11,7	12,6	11,0
Turistas individuais	9,6	12,9	12,0
Grupo de eventos	11,3	9,4	9,1
Tripulação	2,4	2,5	2,4
Outros	2,0	2,9	4,1
TOTAL	100	100	100

Fonte: Embratur (2006).

O crescimento do parque hoteleiro nacional, composto por mais de 385 mil unidades habitacionais, foi de 3,7% em 2003. A região Sudeste lidera o setor com 4.146 empreendimentos de hospedagens, um parque formado por hotéis, *flats*, apart-hotéis, *resorts*, hotéis-fazenda, pousadas e hospedarias. Os estabelecimentos de hospedagem urbanos representam 55,18% do parque hoteleiro nacional, seguidos pelos estabelecimentos de pousadas e hospedarias, 34,16%. (HOTEL ON LINE, 2004).

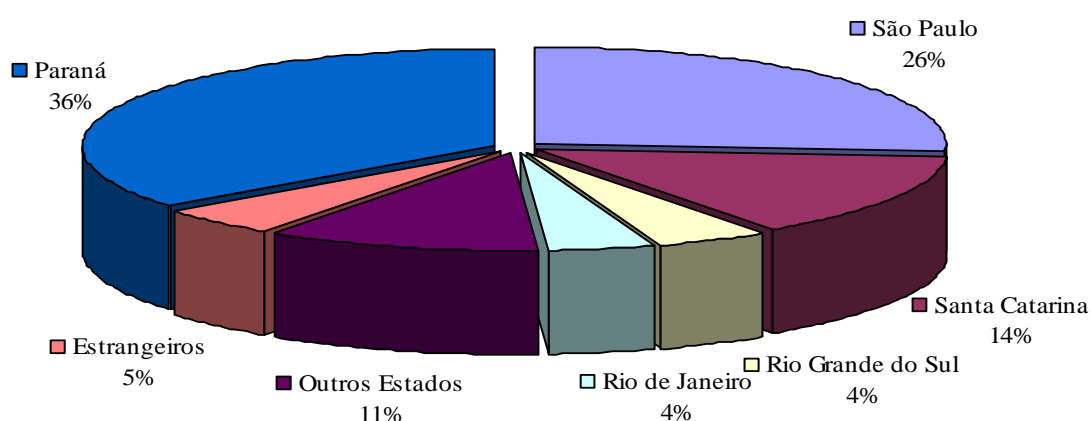
Segundo dados desta mesma fonte, as redes hoteleiras não representam a maioria na formação do parque hoteleiro do país. Até o final do ano de 2003, 711 empreendimentos de hospedagem eram operados por redes nacionais ou internacionais, enquanto 7.951 eram administrados pelos próprios donos. Apesar de operarem os mais importantes hotéis do país, as redes internacionais têm uma participação de apenas 2,7% no mercado, enquanto as redes nacionais representam 5,51%.

Em Curitiba, o setor hoteleiro tornou-se, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de muitas empresas multinacionais, atrativo para as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais. Como consequência, existem atualmente 19 hotéis dessas redes funcionando na capital paranaense e na cidade metropolitana de São José dos Pinhais (FAVRETO, 2005).

Segundo dados da SETU/Paraná Turismo (2005) a cidade possuía em 2004, 119 meios de hospedagem cadastrados, que ofertavam 8700 unidades habitacionais. Porém o nível de ocupação não passou de 35,10%. A solução para a estabilização do setor foi o chamado turismo de eventos. Em 2004 a previsão era de que o turismo corporativo movimentasse cerca de U\$\$ 44,8 milhões, um incremento de 60% em relação a 2003. Para 2005 a previsão era de que movimentasse em torno de U\$\$ 54 milhões, um crescimento de cerca de 21% sobre 2004 (GASPARIM, 2005).

Segundo dados da EMBRATUR/ABIH (2004), Curitiba recebe um número de visitantes por ano equivalente à sua população. São cerca de 1,6 milhão de visitantes por ano na capital paranaense, sendo 900 mil para negócios e eventos. A rede hoteleira da cidade cresceu 53,6% nos últimos cinco anos. Os principais mercados emissores de turistas para Curitiba são o próprio Estado do Paraná e São

Paulo. Em 1995 o Estado de São Paulo apresentava-se como o principal emissor, com cerca de 32,1% dos turistas; contudo, nos anos seguintes, até 2005, o próprio Estado do Paraná configura-se como o principal pólo emissor de visitantes para a capital paranaense, seguido sempre de perto pelo Estado de São Paulo (SETU/PARANÁ TURISMO, 2005). O gráfico 1 ilustra a procedência dos turistas brasileiros que visitaram Curitiba no ano de 2005.



Fonte: SETU/Paraná Turismo (2005).

Gráfico 1 – Procedência dos Turistas de Curitiba.

Como a hotelaria engloba os meios de hospedagem responsáveis pela estada da maioria das pessoas que visitam uma localidade, pode-se observar, segundo dados da SETU/Paraná Turismo (2005) na tabela 3, que o meio de hospedagem mais utilizado pelos turistas de Curitiba são as residências de parentes e de amigos na cidade, por ser o próprio Estado o maior emissor de turistas para a capital.

Tabela 3 – Meio de Hospedagem Utilizado.

MEIO DE HOSPEDAGEM	ANOS (%)		
	2001	2003	2005
Hotelaria	42,8	43,8	41,2
Casa de Parentes/Amigos	42,8	42,1	47,5
Outros	14,4	14,1	11,3
TOTAL	100	100	100

Fonte: SETU/Paraná Turismo (2005).

Acompanhando a tendência dos grandes centros financeiros e comerciais do

Brasil, destaca-se que grande parte dos turistas que desembarca na capital paranaense tem como objetivo principal a realização de negócios, o que promove a cidade a um local de destaque na vitrine de investimentos do setor (SETU/PARANÁ TURISMO, 2005). Contudo, conforme dados da tabela 4, observa-se leve redução no número de turistas que visitaram a cidade para participar de eventos e negócios. Por sua vez, o turismo de lazer apresentou grande crescimento, dobrando de 2001 para 2005.

Tabela 4 – Motivos da Viagem.

MOTIVOS	ANOS (%)		
	2001	2003	2005
Compras	-	0,5	0,5
Eventos	12,3	9,9	6,6
Negócios	44,5	38,5	33,9
Parentes/Amigos	22,2	23,0	30,3
Tratamento Saúde	9,8	7,2	6,3
Lazer	9,2	16,6	19,3
Outros	2,0	4,3	3,1
TOTAL	100	100	100

Fonte: SETU/Paraná Turismo (2005).

No país foram realizados 106 eventos de nível internacional no ano de 2004. Desse total, a cidade do Rio de Janeiro se destacou por ter sediado 34 eventos e São Paulo 16. Curitiba ocupou a nona colocação geral, tendo sediado apenas 3 eventos, ficando ainda à frente de cidades como Natal e Recife com 2 eventos (EMBRATUR, 2005).

O Brasil vem posicionando-se como um destino de negócios, com destaque para as áreas de telecomunicações, biotecnologia, finanças e moda. No que se refere à realização de eventos, a profissionalização do setor e as opções de lazer relacionadas à diversidade dos recursos naturais e culturais são alguns dos fatores para o crescimento do segmento (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006, p. 45).

Conforme observa Cunha (2004), uma vez que os turistas de eventos gastam de duas a três vezes mais do que os turistas de lazer, é tarefa dos gestores dos hotéis formar parcerias para atrair eventos nacionais e internacionais, para incrementar o setor de Curitiba, movimentando a economia, uma vez que, segundo

estimativas da prefeitura, a participação do turismo no Produto Interno Bruto (PIB) na capital cresceu de 6% para 8%.

4.2. CASO 1 – HOTEL X

Inicialmente é apresentada breve caracterização do hotel e dos entrevistados, posteriormente tem-se a apresentação dos dados de acordo com as categorias analíticas adotadas no estudo.

4.2.1. Caracterização do Hotel

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.

O hotel 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.

4.2.2. Caracterização dos Entrevistados

Foram realizadas duas entrevistas, uma com o gerente geral e outra com o diretor executivo, responsáveis pelo processo de tomada de decisão no hotel. Os demais funcionários estão envolvidos com as atividades de rotina, como portaria, limpeza, lavanderia e cozinha.

O diretor executivo é filho do proprietário, possui formação superior em publicidade e direito, está há sete anos na organização e há dois anos e seis meses na função de diretor. O gerente geral possui nível superior na área de hotelaria e turismo e está há dez anos, desde o início do funcionamento do hotel, na mesma função. Para melhor compreensão dos relatos dos entrevistados no decorrer da descrição do caso, os entrevistados estarão referenciados da seguinte forma: i) Diretor Executivo – DE; e ii) Gerente Geral – GG.

4.2.3. Recursos Internos

A análise dos recursos internos no hotel X foi conduzida a partir das categorias analíticas definidas anteriormente: i) recursos físicos; ii) recursos humanos; iii) recursos financeiros; e iv) recursos organizacionais.

a) 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.

“Se todos os hóspedes resolverem descer para tomar café ao mesmo tempo, nós teremos um problema, porque o nosso refeitório é limitado. Só que isso não acontece, porque dos cerca de 80 leitos, 20 não tomam café, dos 60 restantes, uns 15 tomam só um cafezinho ou suco. Os demais tomam café, mas não descem ao mesmo tempo; alguns mais cedo outros mais tarde, então o refeitório nunca está lotado. Poderíamos ter um refeitório amplo, mas sem utilidade” (GG).

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.

“Eu até gostaria de ampliar, mas, enfim, o hotel tem um custo mínimo, a recepção tem que ter então, se tiver 100 ou 10 quartos é a mesma quantidade de recepcionistas praticamente [...] mas

assim a estrutura básica pra 10 ou 60 apartamentos é a mesma e a gente tá com 40 então a gente poderia colocar mais 24 com a mesma estrutura de funcionários [...] só que a gente não tem mais para onde crescer. Para cima não dá, para baixo também não, nenhum dos prédios ali tem como fazer negociação para gente aumentar; então por enquanto não tem mesmo como ampliar” (DE).

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.

“Sistema de informática, sistema de wi-fi, Internet gratuita que é a Internet via rádio, então toda tecnologia que tem os hotéis cobram de R\$ 5,00 a R\$ 10,00 a hora pro cliente usar a Internet. [...] E o negócio de um hotel é vender apartamento e não vender Internet, então gratuitamente é um dos serviços prestados a mais ao cliente e não oferece custo nenhum” (GG).

“Internet nos quartos e também Internet sem fio no hotel inteiro de graça, o que normalmente os outros hotéis cobram” (DE).

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. Os gestores destacam com suas palavras este diferencial.

“Nossa localização sempre foi um diferencial, nós estamos próximos do teatro Guaira, Circulo Militar, Passeio Público, Rua das Flores, acesso fácil do aeroporto da rodoviária, porque nós

estamos no final da Mariano Torres, fácil para quem vem da rodoviária e do aeroporto, [...] para quem vem do interior do Paraná fácil [...] portanto estamos muito bem localizados. Exploramos esse diferencial nos nossos folders, nas correspondências que enviamos aos clientes sempre é destacada a localização do hotel” (GG).

“Nós estamos bem no centro, mas não é aquele centro decadente, não, aquela região mais barra pesada. Nós estamos no centro, mas é onde você pode andar a noite, tem a rua 15 ali é iluminado, [...] Caminho de qualquer ponto turístico, dali você chega a qualquer lugar e não tem que ficar se perdendo não [...]. Em todos nossos impressos estamos sempre fixando a questão de que o hotel é bem no centro” (DE).

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.

“Não, porque cada um tem o seu produto, cada um trabalha dentro do seu produto, depende do cliente, o que o cliente quer, [...] praticidade, conforto, ser bem atendido, se é um hotel aconchegante. Existem hotéis luxuosos, são lindos, maravilhosos, mas que não têm calor humano nenhum; então um hotel pequeno onde o recepcionista, o copeiro ou a camareira chama o cliente pelo nome faz uma diferença danada” (GG).

b) 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.

Ao comparar esses serviços com os serviços prestados pelos funcionários das organizações concorrentes, os gestores destacam alguns diferenciais:

“O calor humano com o cliente, do funcionário com o cliente, como se este estivesse em sua casa” (GG).

“Em relação à simpatia dos nossos funcionários, assim eu acho que é um grande diferencial em relação às grandes redes, porque lá as pessoas não têm muita simpatia no sentido em que têm que ter um protocolo, tem aquelas frases prontas, então não tem muitas vezes aquela naturalidade com o hóspede, com o cliente, então a gente procura dar essa simpatia, certa naturalidade ao atendimento, eu acho que isso é muito importante” (DE).

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. Os entrevistados explicam a sua maneira como esse programa de avaliação é conduzido:

“Temos um plano de carreira dos funcionários dentro do hotel, e como é um hotel pequeno e não tem muitos cargos, ele é acompanhado trimestralmente por uma avaliação, por um relatório de avaliação que é o mesmo molde das escolas de hotelaria, para avaliação dos funcionários: desempenho, apresentação e rapidez, essas técnicas normais” (GG).

“Formal não é feito. Geralmente faço na conversa do dia do pagamento e fica assim muito na cabeça mesmo, a gente avalia, troco idéia com o meu pai, com o gerente e fica muito na idéia. Não conseguimos sentar e fazer um projeto para tudo no hotel” (DE).

Observou-se também que possíveis falhas nos serviços são solucionadas à medida que são identificadas; mas não existem programas formais de treinamento.

“No treinamento, como eu sou tecnólogo em hotelaria, utilizo tudo aquilo que aprendi na faculdade, e aplico nos funcionários a cada 30 ou 45 dias. Mas treinamento específico não há, porque eles já são profissionais; é mais uma espécie de reciclagem, para que eles não percam o que eles já

aprenderam” (GG).

“Não, eu acho que há uma coisa chamada bom senso, não tem como exigir, ou forçar a pessoa a ter um comportamento X; eu não sei; acho que a pessoa tem uma questão de empatia ou educação ou não tem; não há como fazer isso por meio de treinamento” (DE).

“Na verdade, quando você tem uma equipe trabalhando de forma coesa, não precisa de nenhuma técnica [...] basta manter aquilo e não deixar o nível cair. Principalmente em nível de mexerico, fofoca isso tem que manter o nível” (GG).

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.

“Praticamente a mesma, porque existe um salário da classe hoteleira que é tratado pelo sindicato e, além disso, têm os pontos de cada hotel. [...] o famoso 10% que o cliente paga na saída do hotel. Como os hotéis de grandes redes são maiores, faturam mais, naturalmente os funcionários ganham mais em virtude disso. Em termos de salário é o mesmo” (GG).

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:

“Principalmente em relação à simpatia dos nossos funcionários assim eu acho que é um grande diferencial em relação às grandes redes” (DE).

“Eu acho que é a qualidade da mão-de-obra que nós já temos hoje é um profissional de mercado, alguns novos que aprenderam conosco, [...] mas também temos aqueles profissionais que vieram de outras redes que continuam desenvolvendo bom trabalho” (GG).

“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).

“O que você tem que buscar sempre é não ter muita rotatividade; é manter os funcionários [...], porque esses funcionários conhecem os clientes desde os primeiros anos, depois de cinco anos um cliente ser chamado pelo nome, ser lembrado, é um grande diferencial” (GG).

c) 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.

“Você tendo capital próprio, acaba não tendo despesa financeira, porque se você vai pegar dinheiro no mercado o custo do dinheiro no mercado hoje é muito grande, [...], é claro que tivemos algumas dificuldades no passado mas nunca pegamos dinheiro emprestado, sempre seguramos com capital próprio. Porque os juros são muito altos e não permitem isso” (GG).

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.

“Como é um hotel tocado com uma equipe pequena, enxuta, eu acredito que está aí com uma lucratividade um pouquinho melhor do que os outros hotéis que estão um pouco mais inchados ou com um movimento um pouquinho menor. Mas a lucratividade do hotel envolve diretamente a ocupação, se a ocupação for boa a receita é boa, o lucro é bom; se não for, o contrário” (GG).

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).

“Há uns 3 ou 4 anos a gente passou por uma grave crise. Começou a melhorar uns 3 ou 4 meses para cá, porque o começo desse ano foi realmente barra pesada. A cidade estava totalmente vazia. Uma situação geral dos hotéis” (DE).

d) 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. Contudo percebe-se no relato do diretor executivo que existe a necessidade de planejamento estratégico formal.

“Seria a curto e médio prazo. Nós não temos muito a visão de longo prazo. [...] Como comentei, o hotel fará 10 anos daqui a um ano e pouco e não tivemos muito tempo para sentar e refletir sobre como será o hotel daqui a alguns anos, ou 10 anos, por exemplo. O máximo de visão que temos é de 2 anos, mais ou menos” (DE).

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.

“Agrada-me um pouco a questão de não ter grandes estruturas, sabe; para que se der algum tipo de problema vai poder falar direto com o diretor e solucionar o problema. Essa flexibilidade é interessante. [...]. Então isso é interessante, eu conheço pessoas que trabalham em grandes organizações e quando acontece um problema não tem muito para quem falar ou como falar. Então lá não tem esse problema. Então essa flexibilidade acaba facilitando o desenvolvimento das atividades” (DE).

“Numa grande rede você tem uma estrutura inchada, com diretor, vice-diretor, gerente geral, gerente comercial, gerente de hospedagem, gerente de recursos humanos; então tem estrutura muito pesada e às vezes não compensa muito isso” (GG).

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.

“Eu acho que é o fato de a gente não saber lidar com questões de grandes grupos, talvez ficar mais atento a como o funcionário se sente dentro da empresa, aquela questão de ter ambiente de trabalho agradável. A gente imagina que todos se sentem bem lá dentro, não tem intrigas, imagina

como está a situação deles no hotel; mas assim a gente não tem de fato um controle; se eles estão de fato bem, não tem psicólogo para saber se está tudo certo, se não tem intriga, então assim a gente não tem controle total de como estão as coisas com os funcionários. A gente imagina que esteja tudo bem, porque até agora não tivemos nenhuma reclamação grande, dizendo: olha, é um inferno trabalhar aqui, mas não tem controle também para saber se está ou não está” (DE).

4.2.4. Forças Competitivas Externas

As forças competitivas externas do hotel X são analisadas a seguir por meio das seguintes dimensões: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de negociação dos clientes; iii) poder de negociação dos fornecedores; e iv) rivalidade entre os hotéis.

a) Ameaça de Novos Entrantes

A hotelaria em Curitiba passou por mudanças significativas, a partir do final da década de 1990, causada pela entrada de grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, que provocaram aumento na oferta de leitos, tornando o mercado mais competitivo. De acordo com os gestores esse fato ocorreu:

“Há uns 10 anos começaram a vir as grandes redes tipo Accor, Softel, Novotel, Íbis, Fórmula 1; Acabaram vindo outros nesse meio, como o Pestana; mas, aí já é uma outra história, com hotéis 5 estrelas que não afetam o nosso movimento” (GG).

“Foi com o Íbis, 2000 ou 1999 eu não saberia te dizer exatamente. Foi o principal pelo menos para gente que teve impacto direto por ser do mesmo padrão né” (DE).

Diferentemente das empresas tradicionais de Curitiba, caracteristicamente familiares, as novas redes hoteleiras, com gestão mais profissionalizada, conquistaram boa parcela de mercado, causando impactos diretos na taxa de ocupação e na receita dos hotéis locais, conforme explica um dos entrevistados:

“Teve sim, principalmente porque ele já entrou com uma ocupação de 80% a 90%; a média dos hotéis naquela época era de 70% a 80%, então acima da média” (DE).

Os gestores então na época viram-se obrigados a adotar uma postura mais ofensiva, tendo maior atenção com aspectos ligados aos serviços prestados pela organização.

“Nosso caso modificou um pouco em relação a mais atenção na qualidade, mais atenção no

atendimento aos clientes, mas não modificou muito em relação aos clientes. Alguns saíram, foram experimentar os outros hotéis, mas já voltaram insatisfeitos de lá, porque tem poucos serviços, pouca qualidade. Os preços são até muitas vezes competitivos, mas não têm qualidade” (GG).

Segundo relato dos entrevistados, um aspecto que facilitou a entrada dessas novas redes hoteleiras foi a inovação em termos de produto ou serviço, as práticas administrativas mais profissionalizadas e o posicionamento de mercado adotado por essas organizações.

“Toda uma filosofia nova de gerenciamento do negócio, elas têm um pensamento menos amador. A gente não tem como fazer grandes pesquisas do que o público quer, as grandes redes fazem pesquisas diretas do que as pessoas querem, do que elas não querem, e isso acaba sendo a grande diferença das redes. Quando você está numa grande rede tem muita grana envolvida; então é tudo muito mais rápido para uma construção, para mudança de preço, pra reforma, colocar um aparelho novo no quarto, Internet sem fio, a partir do momento que você tem uma rede que atua no mundo inteiro, uma rede que tem uma visão do que o mercado está passando, não só localmente, mas enfim no mundo inteiro, [...] eles absorvem mais rápido as ações, porque têm uma estrutura, além da estrutura local, tem uma estrutura de pessoas só pensando no que é preciso fazer no hotel para melhorar, toda uma estrutura comercial que os hotéis locais não têm isso” (DE).

Conforme relato dos entrevistados, em termos de qualidade e serviços prestados, os concorrentes principais, tanto os hotéis locais quanto as grandes redes hoteleiras, se caracterizam como empreendimentos mais econômicos, o que acaba prejudicando a qualidade dos serviços prestados.

“Com essa nova mudança em hotelaria no mundo inteiro, os hotéis que estão vindo a Curitiba são hotéis mais econômicos. Então esses econômicos têm poucos serviços, não apresentam qualidade que o cliente esperava; portanto não afetou o nosso hotel” (GG).

b) Poder de Negociação dos Clientes

No setor hoteleiro de Curitiba nota-se que os clientes institucionais têm grande influência sobre os serviços que são prestados, pois são na sua maioria clientes com grande poder de negociação.

“No nosso caso são fundações, empresas do governo, são executivos, são comerciantes, são vendedores, são engenheiros, médicos e congressistas, principais de congressos. Sim de negócios. Não temos muito turismo de lazer essas coisas não” (GG).

“Normalmente são as empresas que negociam e é claro que quanto maior o número de hospedagens, maior o poder de negociação também. É diferente para quem vai ficar vários dias ou para quem vai ficar apenas um final de semana, o valor é diferente” (DE).

Segundo relato do diretor executivo, uma estratégia utilizada no hotel para minimizar os impactos do poder de negociação dos clientes e convencê-los a optar pelo hotel seria a visita ao local.

“Primeiro a comparação, nosso produto em relação aos produtos da concorrência. Se o cliente chegou aqui e achou caro, sugiro que convidem o cliente a conhecer nossos quartos, e isto ajuda bem a definir a decisão do cliente, para entender por que ocorre uma diferença de preços. Fazemos com que o cliente analise o custo x benefício” (DE).

Observou-se também que os clientes não obtêm sucesso na negociação, pois o hotel procura manter fixas as suas tarifas, devido à qualidade dos serviços prestados e também da rentabilidade.

“Não porque normalmente nós temos um padrão de preço definido, raras vezes a gente baixa o preço porque se não a gente sai fora do mercado. Não vale a pena você vender barato, encher o hotel e não ter lucro. [...] Eles tentam, querem que abaixe o preço, dizem que no concorrente está Y ou X mas no fundo a gente sabe que não é isso pela qualidade dos serviços” (GG).

Os entrevistados admitem que para os hóspedes uma forma de exercer poder é por meio da exigência de serviços ou de reclamações, normalmente envolvendo a estrutura física, os serviços ou ainda o atendimento dos funcionários.

“Mas reclamações, [...] porque tem algum apartamento voltado para rua talvez faz muito barulho, mas os nossos apartamentos são com vidro duplo, então reclamações eu raramente tenho” (GG).

“Hoje é a questão de Internet nos quartos que o pessoal pede bastante. [...], quando a gente tinha uma sala para reuniões, ninguém usava; agora que a gente não tem mais, eles pedem, são coisas assim. O pessoal pede bastante também um local para tomar café maior, mas por causa da limitação física a gente não tem para onde crescer mais. [...]” (DE).

Nesse sentido, os gestores buscam desenvolver algumas estratégias para fidelizar os hóspedes, exigindo que os funcionários estejam atentos à qualidade dos serviços, ao atendimento e também à negociação de preço.

“Existem clientes que são clientes habituais do hotel e esses raramente trocam o hotel, a não ser quando a empresa mudou ou mudam de região, mas normalmente são os mesmos” (GG).

“A gente tem muito contato com os clientes através dos recepcionistas. Então eles são os porta-vozes da empresa [...]. Negociam um preço mais legal com os clientes que eles já conhecem, a tal cliente gosta de ficar em quarto dos fundos, já outro quer ficar em andar mais baixo, mas não é nenhum padrão, [...]. É mais por meio do recepcionista, fazendo esse contato direto mesmo” (DE).

Além da fidelização de clientes antigos, o hotel busca atrair novos clientes

no mercado, evitando assim que a entrada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais provoque uma queda brusca na sua taxa de ocupação. De acordo com o relato dos gestores, esse processo é conduzido da seguinte forma:

“Em nível da área comercial que implantamos, com gerente comercial novo, para que não tenha uma queda brusca para esses novos concorrentes” (GG).

“Agora de uns 3 meses para cá a gente está com um promotor de eventos para tentar captar eventos para cá, ou grupos. A gente sempre tá fazendo divulgação em revistas e outras coisas mais, ou quando surge uma oportunidade de divulgação a gente tá aí. Então agora a gente tá com o promotor de eventos teve uma época que o próprio gerente fazia, visitava clientes, buscava em determinadas regiões” (DE).

c) Poder de Negociação dos Fornecedores

O número de fornecedores com os quais um hotel de pequeno porte trabalha é relativamente pequeno e se concentra principalmente na área de alimentos e bebidas, produtos para lavanderia, cama, mesa e banho. Em sua maioria os fornecedores do hotel também são fornecedores dos demais hotéis da cidade, principalmente entre os hotéis locais.

“A gente tem uma média de poucos fornecedores. Assim, a gente costuma pegar um para cada setor mesmo porque como é um hotel pequeno, você não tem como ficar o tempo inteiro ligando para fazer pesquisa, então a gente acaba definindo alguns por um certo período de tempo. Mas é lógico que volta e meia a gente acaba fazendo pesquisa de mercado para ver o que tem de novo [...]” (DE).

Os gestores do hotel comentam que procuram observar como estão sendo prestados os serviços para garantir a qualidade do produto final entregue aos hóspedes.

“No começo na hora de escolher a gente mesmo controla, para ver como é que funciona e depois pelo menos uma vez por mês a gente olha como é que está sendo o trabalho deles. É meio controle de qualidade [...]” (DE).

Essa preocupação dos gestores também é identificada no momento de contratação dos fornecedores, uma vez que, além do preço, a qualidade é um atributo básico e indispensável para os futuros fornecedores do hotel. A atenção destinada à qualidade dos serviços e produtos advindos dos fornecedores pode estar atrelada ao fato de que os gestores acreditam que os fornecedores têm grandes possibilidades de influenciar os serviços prestados pelo hotel.

“Primeiramente é vista a qualidade dos produtos que eles vendem, muitas vezes são terceirizados, eles vendem produtos de outros fabricantes, porque eu não tenho poder de barganha direto com Sadia, com Perdigão, com Batavo. Então eu compro de fornecedores que têm qualidade, prazo de entrega e faturamento condizente com o que o hotel precisa” (GG).

“Em todos os sentidos. Se eles atendem corretamente, prazo de entrega, se você por uma razão qualquer lotou o hotel e faz um pedido de mercadoria de urgência, o fornecedor tem que estar preparado também para atender o hotel” (GG).

d) Rivalidade entre os Hotéis

Os gestores acreditam que a situação do hotel X é estável, pois se posiciona competitivamente em relação aos seus concorrentes principais, sejam os hotéis locais ou as grandes redes hoteleiras.

“O hotel estava preparado para receber concorrentes na cidade e os concorrentes que vieram são de redes internacionais com produtos totalmente definidos, então não houve interferência no nosso tipo de hotel. É um hotel pequeno, de pequeno porte, porém bem adaptado, bem localizado” (GG).

Uma estratégia utilizada pelo hotel para se diferenciar dos concorrentes, segundo relato do diretor executivo, é a qualidade dos serviços e produtos, buscando satisfazer as necessidades dos hóspedes.

“O atendimento e principalmente a praticidade. Em relação à praticidade, seria aquela idéia de sermos um hotel, na região central, muito funcional para os hóspedes. Esta questão de que não precisamos ter um hotel de luxo, com equipamentos de luxo, como outros hotéis oferecem e os hóspedes muitas vezes não utilizam ou não precisam utilizar. Nós buscamos oferecer as coisas que uma pessoa, chegando a Curitiba, realmente irá precisar. Aquela idéia de estar em um lugar, com um ambiente confortável, tanto no físico, como na questão de atendimento e ao mesmo tempo local bem prático para todos, em uma região central, onde se pode chegar à maioria dos lugares a pé. Existem táxis, ônibus. Acredito que praticidade seria a principal filosofia” (DE).

4.2.5. Relacionamentos Interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais, no caso deste hotel X, são reduzidos, pois não existem alianças ou parcerias com outras organizações do setor. O que se observou é a prática entre os hotéis que buscam o apoio uns dos outros nos momentos em que estão com todos os leitos ocupados e precisam alojar alguns hóspedes.

“Nós temos parceria com outros hotéis na medida em que lotou o nosso hotel, nós mandamos para

determinados hotéis. Determinados hotéis lotaram, eles mandam para nós, existe uma colaboração e uma participação em termos de taxa de overbook com alguns hotéis da região que são nossos parceiros, [...], necessidade, você está lotado tem que mandar para alguém para ajudar os seus clientes e se eles estão lotados, eles contam conosco para atender os clientes que são deles” (GG).

Os entrevistados mencionaram que o hotel é membro de associações que buscam articular-se para a promoção de eventos na cidade, incentivando assim o turismo de negócios e eventos.

“ABIH, Sindicato e membro fundador do Convention Bureau. Como benefícios, dá para gente ficar por dentro do que vem acontecendo em outros hotéis, o que eles estão fazendo, além de ser um bom lugar para se discutir, conversar e ver o que está dando certo ou errado. Enfim, debater as questões do setor. A gente participa, somos fundadores, idealizadores, [...] do Convention, ultimamente a gente está mais afastada por questão de tempo mesmo, mas foi um projeto que a gente criou com outros hoteleiros né” (DE).

As dificuldades de relacionamento entre os concorrentes pode ser causada, conforme depoimento de um dos entrevistados, pela elevada competitividade do setor e pelo comportamento individualista dos diretores e gestores organizacionais.

“Não porque os hotéis são muito individualistas, cada um quer seu lucro e ninguém quer dar participação pra ninguém; então não temos esse tipo de relacionamento com as outras redes e os outros hotéis. Não há um comportamento coletivo, não” (GG).

As parcerias que o hotel possui com o setor público não são estabelecidas com o intuito de desenvolver políticas públicas para incentivar e promover o turismo na cidade, mas oferecendo benefícios aos órgãos públicos que porventura venham a utilizar os seus serviços.

“De concreto não tem nada. Mas com algumas prefeituras do interior a gente de vez em quando consegue fechar algumas parcerias” (DE).

“Ministério Federal, Teatro Guairá, temos aí alguns Ministérios, Ministério do Trabalho, Secretaria da Fazenda, [...], correios, mas não somos só nós, os outros hotéis também têm esse tipo de parceria, e vai do momento, vai da época, se você conseguir captar aquelas empresas, [...]” (GG).

Por sua vez, o apoio por parte do setor público é, na opinião dos entrevistados, muito reduzido ou inexistente e algumas vezes as ações desenvolvidas pelo setor público desagradaram aos empresários hoteleiros, uma vez que os resultados foram negativos para a hotelaria e para o turismo local em geral.

“Eu vou ser sincero com você, por um lado não, por outro lado sim. A secretaria de esporte, turismo e lazer de Curitiba deu uma guinada nos últimos 8 ou 9 anos na hotelaria de Curitiba, só que ela esqueceu que vieram muitos hotéis para Curitiba, abriu-se demais o campo hoteleiro em Curitiba, e eles acabaram extrapolando e acabaram trazendo muito mais hotéis do que a demanda e oferta aqui em Curitiba. Então atrapalhou realmente em vários aspectos, mas já deu uma freada nisso, já não tem muitos hotéis inaugurando, já não existem muitas redes vindo, o que tinha já inaugurou e raramente se ouve falar em outros hotéis vindo para cidade” (GG).

“Eu acho que falta, eu acho que melhorou muito, mas ainda está meio complicado, na questão de placas desse congresso da ONU; eles colocaram umas placas que não dizem nada, tem a distância mas ninguém quer saber a distância; as pessoas querem saber como se faz para chegar lá, [...], porque não tem sinalização, isso tem agora, porque foi criado pelo Convention, até mesmo em relação à divulgação da cidade de modo geral, fazer propaganda venha conhecer Curitiba, fazer parcerias com outras agências de turismo do resto do Brasil, eu acho que isso é função do Estado” (DE).

De acordo com um dos entrevistados, o hotel buscou sanar a falta de apoio do poder público por meio da criação do *Convention Bureau Center*, organização que os gestores acreditam desempenhar as funções do setor público de forma mais direcionada, de acordo com os interesses do grupo de hotéis participantes.

“A idéia na verdade do Convention é ser uma Secretaria de Cultura, de Turismo na verdade, mas particular, já que Curitiba não está fazendo nada, nem nessa gestão nem na gestão anterior. Foi criada essa, na verdade é uma Secretaria de Turismo da cidade de Curitiba para vender a cidade, captar congressos e eventos. O Convention ajuda para que congressos sejam realizados em Curitiba, [...]” (DE).

Segundo relato do diretor executivo, quando as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais começaram a se instalar em Curitiba, os hotéis tradicionais da cidade não se articularam para defender o setor.

“Teve um desespero geral da nação, mas não foi feito nada, lógico que levantou uma possibilidade mas não foi feito nada” (DE).

O que ocorreu na verdade foi que as empresas nacionais e internacionais que foram chegando a Curitiba passaram a contactar os hotéis tidos como concorrentes mais diretos com o intuito de formar parcerias, em que o hotel local passaria a atuar como franqueado da grande rede. Observa-se que os gestores do hotel decidiram por não se aliar a essas grandes redes hoteleiras, em virtude de incertezas futuras quanto à sua funcionalidade e duração da parceria. Um dos entrevistados explicou como isso ocorreu:

“Veio nos procurar para que nós nos filiássemos a eles, pelo tipo do hotel, pelo tamanho do hotel, qualidade e serviço, e nós vimos que eles queriam apenas ganhar dinheiro em cima disso e não nos dando a lucratividade que a empresa precisa, muito mais comercial para eles do que pra nós. Você teria que faturar 3 vezes mais do que você tira hoje para você poder pagar a franquia do hotel. Eles queriam é tirar o seu dinheiro, seu lucro e depois de 3 ou 4 anos te dar um tchau e acabou e você ficar sozinho aí” (GG).

4.2.6. Mudanças Estratégicas

Em relação aos recursos físicos, apesar de terem sido feitas reformas no hotel nos últimos anos, observou-se, pelos comentários dos entrevistados, que tais ações não estavam relacionadas à entrada das grandes redes hoteleiras no setor de Curitiba.

“Nos últimos anos nós só fizemos a adaptação dos apartamentos aos deficientes físicos, porque é uma obrigatoriedade por lei, rampa de acesso fácil, fizemos aí a questão do wi-fi ou wi-less que é uma questão de modernidade dos equipamentos. Mas nas instalações do hotel não fizemos nada porque já é um hotel relativamente novo, [...] estava dentro dos moldes exigidos” (GG).

“Internas, foi feita apenas aquela pequena reforma onde tiramos aquela sala de reuniões e foram mais 2 ou 3 quartos mas isso não foi porque chegaram às redes; isso foi porque acabou o espaço mesmo. Não tem nada a ver com as redes” (DE).

No entanto, com o aumento da concorrência no setor, notou-se que o hotel passou a dar mais atenção a aspectos relacionados à qualificação de seus profissionais, por acreditar que esse aspecto poderia influenciar positivamente na satisfação dos clientes.

“Algumas questões a gente passou a prestar mais atenção. Por exemplo língua estrangeira, exigir mais língua estrangeira dos funcionários, [...], a gente exige mas nem sempre a gente conseguiu. Eu, quando sofro a perda de um funcionário, fico aqui complicado porque eu acho muito difícil selecionar pessoas, [...]. Quando vem pessoas, até estagiários é muito difícil, as pessoas são muito iguais, são iguais no sentido negativo, querem o mínimo de esforço com o máximo de remuneração. Então para você escolher as pessoas que sabem que têm certo potencial, elas querem muito, é difícil mesmo você conseguir um bom funcionário com boa consciência, mente livre de vícios do gênero, é muito difícil mesmo você fazer seleção. [...]” (DE).

Todavia, em relação aos recursos organizacionais, segundo relato do diretor executivo, o hotel promoveu importante mudança estratégica, em termos de estrutura organizacional:

“A gente colocou agora há uns 3 meses um gerente comercial, mas demorou muito, na verdade a gente sempre quis ter um gerente comercial, uma pessoa específica para isso, a gente teve antes outras pessoas, mas agora que a gente conseguiu achar essa pessoa. [...] mas só agora a gente conseguiu achar essa pessoa que está na área” (DE).

Conforme relato do gerente geral, a contratação de um profissional para a área comercial foi a principal mudança estratégica implementada pela organização, para se defender da concorrência gerada pela instalação das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais no setor local.

“No início nós não adotamos estratégia nenhuma, porque não havia necessidade, ainda eram muito poucos os hotéis inaugurados em Curitiba; hoje, com o grande número de hotéis, nós fizemos algumas mudanças principalmente no setor comercial; contratamos uma pessoa para ser responsável pelo setor comercial” (GG).

No entanto o gerente geral não identificou esta ação como mudança do hotel em termos de recursos organizacionais.

“Primeiro porque é hotel próprio, não é hotel de rede, quando você tem hotel de rede, no qual eu já fui um profissional de hotelaria internacional, você tinha que trabalhar muito. Isso porque envolvia vários hotéis, várias empresas, vários negócios. Já num hotel caseiro você vai levando de acordo com o que vai acontecendo no mercado, sem grandes mudanças, sem grandes projetos, é o que acontece no dia-a-dia só vai se modificando e melhorando” (GG).

Na percepção do diretor geral, muitos hotéis passaram a adotar postura idêntica à apresentada pelas organizações estruturadas em rede, pelo fato de que os seus gestores acreditavam que possivelmente poderiam obter um diferencial competitivo no mercado agindo do mesmo modo.

“Muitos hotéis entram agora em rede, começaram a criar pequenas redes locais. Pequenas redes locais que acabaram surgindo justamente para se adaptar a esse novo modelo. Então muitas redes pequenas cresceram, [...], não franquias, mas a idéia de ter muitos hotéis para cada vez mais ter maior poder de barganha, ai eles podem negociar preços melhores [...]” (DE).

A preocupação com o processo de manutenção de clientes atuais e com a conquista de novos clientes para garantir os níveis de ocupação foi, na opinião do diretor executivo, uma mudança de postura.

“A gente busca deixar um padrão de qualidade para que a pessoa venha ao hotel, conheça o hotel e da próxima vez já saiba pelo menos o que esperar daqui exatamente o que acontece nas redes a pessoa que volta ela volta porque já conhece aquele hotel, então a gente procura garantir um mínimo de qualidade pra que a pessoa volte já sabendo o que vai encontrar aqui” (DE).

Em função disso, o hotel passou a atuar mais próximo de seus fornecedores, exigindo deles um padrão de qualidade adequado às suas atividades.

“A gente passou a trabalhar com aquela idéia de deixar num padrão mínimo de qualidade, mesmo com a idéia de cortar cada vez mais os custos enfim. Por exemplo vai lá em baixo no banheiro e o papel de secar a mão está ruim, não pelo menos um padrão mínimo de qualidade assim isso tudo dependendo dos fornecedores” (DE).

Algumas outras mudanças estão sendo pensadas, seguindo o exemplo dos concorrentes:

“Fizemos uma reunião hoje, por exemplo, e queremos implantar uma coisa que grandes empresas possuem, que é uma pessoa responsável pelo setor de qualidade. Pois são várias questões pequenas, que muitas vezes acabam passando despercebidas e com a existência de uma pessoa, para analisar somente a qualidade, isto fica mais prático” (DE).

Por fim, observou-se que não foram realizadas mudanças estratégicas em relação aos recursos financeiros e aos relacionamentos interorganizacionais do hotel.

4.3. CASO 2 – HOTEL Y

Inicialmente é apresentada breve caracterização do hotel. Na sequência tem-se a caracterização dos entrevistados e posteriormente a apresentação dos dados de acordo com as categorias analíticas adotadas no estudo.

4.3.1. Caracterização do Hotel

Fundado em 1972, o hotel Y encontra-se, a exemplo do hotel X, em localização privilegiada, próximo ao centro comercial e financeiro de Curitiba, com fácil acesso ao centro empresarial, aeroporto e rodoferroviária da cidade. O hotel Y tem 110 apartamentos, sendo quatro suítes, quarenta e sete apartamentos de classe superior e cinquenta e nove apartamentos *standard*.

O hotel oferece aos clientes serviços como fechadura magnética, andar para não fumantes, apartamento antialérgico, salão para eventos, restaurante, sala de ginástica, estacionamento, *personal service* (serviço criado para atender exigências

especiais de hóspedes, como confirmação de passagens, aluguel de carro, compra de ingressos e presentes, agendamento de consultas e reuniões), *guest office* (sala equipada com computador, telefone, fax, copiadora, Internet e secretária), *lobby bar*, bombonière, café da manhã incluído na diária, cabines telefônicas e sistema informatizado de comunicação.

Para atender às necessidades dos clientes, o hotel possui no total 60 funcionários, sendo 8 responsáveis pela área administrativa do empreendimento, gerência e recepção, e 52 pelas atividades operacionais, como limpeza, restaurante, manutenção e mensageiro.

4.3.2. Caracterização dos Entrevistados

No hotel Y foram realizadas duas entrevistas, uma com o gerente operacional e outra com o diretor executivo, que são os responsáveis pelo processo de tomada de decisão na organização. Os demais supervisores não têm participação neste processo e não teriam condições de fornecer informações relevantes em relação a seus aspectos estratégicos.

O diretor executivo é membro da família proprietária do empreendimento, possui formação superior em direito, está há trinta anos na organização na função de diretor, tendo amplo conhecimento da empresa e do setor. O gerente operacional possui nível superior na área de hotelaria e turismo e está há cinco anos no hotel, desde o início na mesma função.

Para melhor controle e compreensão dos relatos dos entrevistados no decorrer da descrição do caso, estes estarão referenciados no texto da seguinte forma: i) Diretor Executivo – DE; e ii) Gerente Operacional – GO.

4.3.3. Recursos Internos

A análise dos recursos internos no hotel Y foi conduzida a partir das categorias analíticas definidas anteriormente: i) recursos físicos; ii) recursos humanos; iii) recursos financeiros; e iv) recursos organizacionais.

a) Recursos Físicos

É evidente, pelo depoimento do gerente operacional, a preocupação com a manutenção dos recursos físicos; haja vista que o hotel foi construído em 1972.

“Nós procuramos estar muito atentos a tudo isso, porque, como já dissemos, a concorrência é elevada e não há outro caminho senão a manutenção da qualidade do produto, quer seja nos serviços quer seja nas instalações físicas. Então o hotel continuamente se mantém atualizado, nós procuramos manter sempre em ordem, não só as instalações impecáveis mas modernizadas também para cativar o cliente, para manter o cliente satisfeito com o hotel, com o produto. Como é um prédio que já tem 30 anos de construção, obviamente algumas soluções nós precisamos adotar depois de o prédio construído há coisas que hoje são necessárias; são exigências do público, por exemplo Internet banda larga em todos os apartamentos, instalações de água quente, TV por assinatura, sistema de telefonia automatizada é tudo [...] que os produtos novos já vêm oferecendo desde a concepção, desde a construção; nós precisamos fazer adaptações, adequações, para que possamos oferecer a mesma qualidade aos nossos clientes e esse trabalho nós estamos fazendo continuamente em nosso hotel” (GO).

Para o diretor executivo a principal deficiência do hotel, em termos de recursos físicos, é a inexistência de estacionamento particular para atender aos hóspedes, tendo que terceirizar o serviço de estacionamento.

“Só teria um problema lá que realmente eu tenho desde a abertura do hotel. Que foi em 72, que antigamente não era problemático, pelo tamanho da cidade, pelas condições, achavam-se muitos estacionamentos; então naquela época não era obrigado, hoje em dia você tem que fazer o hotel e obrigatoriamente, ou do lado ou em baixo você tem que inventar estacionamento para carro; isso tem que inventar, tem que fazer, hoje até construções modernas são obrigadas a fazer duas vagas de garagem por unidade habitacional, tem que ter isso; mas antigamente não, antigamente não precisava disso, porque tinha espaço sempre na rua, parava carro onde queria, o número de automóveis também na cidade era pequeno; você achava lugar em qualquer situação, você tinha espaço para estacionar carro” (DE).

Para sanar essa questão é disponibilizada aos hóspedes uma estrutura com mão-de-obra especializada que cuida de estacionar os veículos diariamente.

“[...], contrato estacionamento claro e tenho três funcionários meus com carteira profissional que passam num teste de qualificação da rua, de estacionamento e tal sabe, para o cara guiar direitinho: ele é contratado para ser o mensageiro do hotel, [...]” (DE).

Complementando a estrutura física do hotel, são ainda disponibilizados aos clientes sala de musculação, bar na recepção e restaurante.

“Tenho sala de musculação, tenho esteira, bicicleta, da para o cara fazer uma desintoxicação

assim, não é uma academia, mas é uma sala para respiraçãozinha. Tenho bar 24 horas, só isso, tinha antigamente sauna, mas tirei e fiz sala de reuniões, porque me é mais vantajoso e de fato tem mais uso do que a sauna” (DE).

Para suprir a falta de alguns serviços, o hotel Y mantém convênios externos com organizações da cidade.

“Nós temos convênio com uma aqui a uma meia quadra uma academia de ginástica bastante moderna e ampla, onde nossos clientes podem usufruir e nós temos também serviço de traslado ao nosso cliente de forma gratuita, nós temos cabeleireiros também conveniados com serviço completo até para preparação de noivas, nós temos esse tipo de serviço conveniado no hotel; também inclui no pacote e o cliente pode solicitar digamos esse tipo de serviço [...]” (GO).

Em termos de equipamentos e de acesso à informática, verificou-se que são utilizados equipamentos de última geração que propiciam mais agilidade e eficiência ao processo de gestão. Os entrevistados destacam que é preocupação contínua manter o hotel atualizado.

“Todo mês eu tenho investido em informática, todo mês, ou em equipamento, ou em software, sempre, ou alguma coisa que aprimora ou alguma coisa que tem que arrumar, uma máquina que ficou obsoleta; outra que queimou, então tem que estar sempre comprando, investindo, [...]. Agora mesmo eu coloquei cama em todo o hotel, gastei mais de R\$ 15.000,00 só em instalação de camas, [...]” (DE).

[...], não há mais como conceber uma boa funcionalidade sem bons equipamentos funcionais eficazes e de ponta dentro do hotel. Então nesse sentido a diretoria não, digamos assim, poupa esforços em termos o melhor. [...], essa mentalidade sempre esteve presente na nossa diretoria, isso a evolução do tempo com as mudanças das necessidades com a criação de novas tecnologias obviamente com essa mesma mentalidade que já vinha tendo; houve apenas a necessidade de direcionar para este ou àquele investimento, [...]” (GO).

A localização é vista como diferencial em relação aos demais concorrentes, pois o hotel está próximo aos centros de lazer, além dos centros comercial e financeiro de Curitiba.

“A localização do hotel é privilegiada, nosso público gosta muito da localização em virtude de, apesar de ser um cliente de negócios; mas à noite ou nos finais de semana, esse público anseia por alguns momentos de lazer e de prazer e a nossa localização favorece muito isso. A noite muito próximo daqui nós temos uma vida noturna muito intensa que é aqui na região do Batel, aqui muito próximo do hotel mesmo nós temos a rua 15 com movimento; temos a rua 24 horas; enfim nós temos uma área muito agradável de se andar a noite, de caminhar de passear; então a localização é um fator bastante favorável” (GO).

Contudo, em função das complicações de acesso, devido ao grande fluxo de

veículos no centro da cidade, esse aspecto também pode ser visto de forma negativa.

“Na verdade o problema maior não é interno, é externo, é o problema do acesso. Nós estamos aqui numa localização boa, mas o acesso é um pouquinho complicado; às vezes o cliente se atrapalha um pouco na hora de chegar até ao empreendimento [...]” (GO).

As instalações do hotel Y, de forma geral, com apartamentos grandes e decoração clássica, são percebidos como vantagem competitiva, quando comparadas aos principais concorrentes, sejam eles hotéis tradicionais ou de redes.

“Os apartamentos nossos são muito bons, banheiros nossos também são todos de granito e tal, são modernos. O equipamento novo, nosso restaurante também passou por uma reforma muito grande e ele está hoje batendo de pau a pau com os melhores restaurantes daqui de Curitiba. A sala de reuniões ampliei bastante, tenho hoje seis salas de reuniões com diversos tamanhos e modulações certo. Acredito que sou competitivo com eles ai fácil” (DE).

“Temos apartamentos bem amplos e confortáveis, com as melhores camas que se tem no mercado. Temos o melhor banho também que se possa oferecer ao nosso público. Temos elevadores rápidos e ágeis que nunca quebram e também, estrategicamente bem programados, ou seja elevador de serviço distinto. Temos também instalações de eventos muito boas, muito bem preparadas sem colunas no meio que normalmente é o que mais atrapalha. Temos uma estrutura de restaurante muito boa também, [...],esses fatores todos são fatores que contribuem muito para a qualidade do produto” (GO).

b) Recursos Humanos

Comparando os recursos humanos do hotel Y com os das grandes redes hoteleiras, o gerente operacional considera que sua equipe é mais eficiente em função do número de funcionários disponíveis e dos serviços oferecidos, de acordo com padrões de hotelaria mais tradicionais.

“O grande problema, acredito, das grandes redes está exatamente nos serviços, [...] por uma questão de redução de custos e eles visam apenas e unicamente à maximização de lucros, lucratividade, [...] então eles apenas exploram, eles visam ao lucro, e assim fazem com a mão-de-obra também há uma contratação de mão-de-obra barata no mercado e há uma tendência grande, certo modismo nesses produtos que é de que cada funcionário acumule várias funções; um recepcionista em alguns momentos deixa de ser recepcionista e vai ser garçom; ele vai ser manobrista e então o que acontece uma perda de qualidade nos serviços prestados. O nosso hotel não se mantém embora prejudique sua rentabilidade muitas vezes; sua margem de lucro pode ser menor, seu custo é maior mas ele insiste porque acredita que [...] o cliente vai perceber a diferença, [...]” (GO).

Em relação ao número de funcionários disponível no hotel, observou-se, no entanto, que ao longo dos anos, em função de políticas de redução de custos, os gestores reduziram gradativamente a equipe. Atualmente, os gestores acreditam que esse número é suficiente.

“Nós trabalhamos com um número bom realmente, um número aí para atender até 70% de ocupação, acima de 70%, se esse acima de 70% se dá de forma breve nós atendemos tranquilamente; mas quando se dá de uma forma prolongada, temos aí uma semana, 15 dias com uma taxa de ocupação continuamente acima de 70%, sofremos um pouco sim, temos que adotar alguns recursos, que é a contratação de uma mão-de-obra de apoio [...], mas para atender até 70% de forma contínua é suficiente” (GO).

“Atende, sim, claro que já não tenho como tinha antigamente [...] antigamente você fazia o cálculo de um por um, quer dizer um funcionário por um apartamento, então eu tinha 110 apartamentos eu tinha 110 funcionários, tinha vez em que eu cheguei a ter 120 funcionários, [...] mas hoje não dá mais com essa lei trabalhista nossa é um absurdo. Então você tem que reduzir despesas muito grandes, onde é que ta pegando, mão-de-obra, para um apartamento hoje você tem 0,6 funcionários até tem hotel que já está no 0,3 quase chegando no 0,0” (DE).

Como passou a trabalhar a cada ano com um contingente menor, os gestores do hotel fortaleceram os processo de avaliação e treinamento dos funcionários.

“Temos um programa desenvolvido pelo recursos humanos, [...] após contratação do funcionário e durante o período de experiência que é de 90 dias ele é avaliado pela chefia imediata e pela gerência da unidade, [...], então fazemos essa avaliação inicial e nesse momento também fazemos um treinamento mais intensivo, depois de já superada essa fase o funcionário é já efetivado e então temos acompanhamento contínuo principalmente por parte da chefia, como somos um hotel independente, são só dois hotéis que compõem nosso grupo, então podemos fazer um acompanhamento bastante eficaz, contínuo e diário” (GO).

Essa preocupação dos gestores com a capacitação dos funcionários pode ter-se refletido na questão da remuneração, pois com relação aos demais concorrentes, é considerada como superior.

“Olha, a nossa remuneração é um pouco melhor do que a das grandes redes, até porque as grandes redes hoje usam muitos estagiários como mão-de-obra barata na verdade, [...] ele é remunerado como um estagiário; entretanto faz muito mais do que [...] deveria fazer, então nós trabalhamos com uma mão-de-obra fixa, efetiva, não existe mão-de-obra terceirizada e a remuneração é boa, claro que é uma remuneração média de mercado, de acordo com um hotel 4 estrelas de boa qualidade” (GO).

“Nós temos o sindicato nosso, que faz uma remuneração assim preestabelecida, então

receptionista o mínimo é tanto, camareira o mínimo é tanto, mensageiro o mínimo é tanto, garçom o mínimo é tanto, sabe conforme o setor, então o próprio sindicato faz já uma tabela, aí depois depende se você quiser dar um agradozinho aquele cara está se saindo bem; então você dá os 10% da taxa de serviço, cobre isso ou tira isso do hóspede, dá um presente ao funcionário quando não tiver os 10%, sabe dá uma gratificaçãozinha, alguma coisa assim, um reconhecimento pelo trabalho dele [...]” (DE).

Para o gerente operacional, o principal diferencial competitivo do hotel em relação às grandes redes hoteleiras é em função de seus recursos humanos.

“Procuramos oferecer bom ambiente de trabalho, desde a diretoria não existe essa prepotência, digamos assim, em relação ao mais humilde dos funcionários, existe sempre uma acessibilidade muito grande dos nossos diretores; isso é um fator muito interessante e o tratamento humano que se dá aos funcionários do hotel [...], por isso nossa qualidade naquele calor humano que nós conseguimos transmitir ao nosso cliente também, porque é toda uma consequência de um trabalho feito, e o funcionário vem contente, vem satisfeito, e esse é o grande diferencial, porque salário pagamos os salários em dia como os outros também provavelmente o façam, nossos salários também têm valor equivalente de mercado, convênios que nós temos, os benefícios que oferecemos também acredito que são equivalentes, mas [...] o diferencial eu diria essa valorização humana que nós damos às pessoas, isso que nós temos” (GO).

Uma possível explicação para esse diferencial pode ser em função das grandes redes hoteleiras terem uma gestão de pessoas concentrada que, muitas vezes, se encontra no exterior, tornando o processo decisório menos flexível.

c) Recursos Financeiros

Ao longo dos seus cerca de 30 anos de existência em todas as suas operações, o hotel sempre utilizou capital próprio para evitar os altos juros praticados pelas instituições do mercado financeiro.

“Capital próprio, hotel de família que começou com o meu avô e daí, quando peguei já reformei já modernizei, e sempre capital próprio, sempre. Agora os hotéis de rede nada de capital próprio, tudo capital de terceiros, eles constroem um prédio e vendem para você, para ele e para ele, vendem uma unidade habitacional para cada um aí você dá o braço para o cara administrar lá a rede põe um Sharaton lá e a rede Acoor fica administrando” (DE).

Apesar de não efetuar empréstimos e de não serem realizados investimentos no mercado financeiro, o relacionamento do hotel com as instituições financeiras é bastante positivo, na medida em que tais organizações se mostram interessadas ao atendimento do hotel, talvez em virtude da reputação e da sólida condição financeira do empreendimento.

“Eu entendo que é boa porque eu vejo que nessa questão de folha de pagamento, salários, nós temos o banco bastante prestativo, acho que seja boa, e pelas informações que tenho a empresa [...] é financeiramente bastante sólida com um patrimônio [...] invejável e tem uma atuação séria sempre no mercado, consolidada e respeitada no mercado [...]” (GO).

Observou-se que apesar de apresentar taxa de ocupação e diárias médias superiores às praticadas pelos concorrentes principais, o faturamento do hotel se mantém equivalente ao dos concorrentes em decorrência do maior custo com recursos humanos.

“O nosso faturamento em relação aos concorrentes diretos é bom é um faturamento acima da média porque hoje digamos assim nossa taxa de ocupação está acima, um pouco acima dos concorrentes diretos e o nosso valor de diária também está mais ou menos de acordo com os nossos concorrentes, agora sim eu acredito que [...] em relação a alguns concorrentes diretos, temos um custo especialmente de mão-de-obra um pouco mais elevado, porque nós temos um número de funcionários um pouquinho maior do que alguns concorrentes, nós temos uma política de qualidade dos serviços bastante séria voltada pra satisfação ao cliente, nós não trabalhamos muito com estagiários para suprir lacunas de serviços, [...] então em virtude disto nós acabamos tendo um custo maior e portanto uma lucratividade, talvez menor mas vejo inclusive temos informações de hotéis ai, concorrentes diretos que estão em situação ruim e até vendendo os hotéis [...]” (GO).

d) Recursos Organizacionais

Por possuir mais níveis hierárquicos do que um hotel de pequeno porte, o hotel Y apresenta diretoria, gerência, chefes de setores e demais funcionários.

“Sou o diretor e proprietário, [...], depois tem o gerente com quem eu me relaciono todo dia, trocamos informações, trocamos idéias, aplicamos metas, tiramos metas, e assim a gente faz todo dia, e esse gerente tem ai os chefes de setores, chefe de A & B, chefe de camareira, chefe de manutenção, chefe de recepção, e esses chefes se relatam com ele todos os dias” (DE).

“O diretor geral que é o doutor Henrique, é um diretor que tem hoje o comando da empresa [...], abaixo vem as gerências de cada unidade, os gerentes de cada hotel, porque são dois hotéis, [...] abaixo dessas gerências vêm os chefes de setores de departamentos; no meu caso aqui tenho chefes de setores e abaixo os funcionários propriamente ditos, a estrutura organizacional é bastante simples, funcional, hoje ela não é mais verticalizada ela é muito mais horizontalizada existem menos chefes e menos gerentes e mais funcionários que vão, executam que estão ali realmente atuando, então é uma empresa realmente bastante enxuta, é uma empresa familiar mas não tem mais uma atuação como tal, é uma atuação mais profissional [...]” (GO).

Dentro dessa estrutura organizacional percebe-se que a diretoria, ou seja, os proprietários, são responsáveis pelo planejamento das ações do hotel, deixando sob

a responsabilidade do gerente a implementação dos objetivos e metas estabelecidos. Cabe ao gerente o controle e a avaliação do que foi planejado, repassando para a diretoria os resultados de todo o processo decisório. Nota-se que, de acordo com o relato do diretor executivo do hotel, o planejamento é processo de cima para baixo:

“Eu dou as metas para o gerente, digo, eu quero que você faça isso, isso, isso, eu quero que você me dê uma receita dessa, quero que você me dê uma despesa nesse valor, e ele é quem vai fazer o trabalho e me dar esse retorno, [...]. Curto prazo, curto. Claro o setor exige isso, se estou na empresa é para já ganhar dinheiro [...]” (DE).

Porém, na percepção do gerente operacional, o processo é conduzido de forma mais participativa, envolvendo diferentes níveis hierárquicos.

“A diretoria em primeiro lugar participa ativamente nesse processo e as gerências de cada unidade em regra a diretoria tem reuniões com os gerentes de cada unidade de forma individual, porque cada unidade tem a sua necessidade, tem a sua realidade, tem a sua situação [...], em grande escala são os gerentes, os diretores e os chefes também, os chefes participam também continuamente, menos do que a gerencia obviamente, [...] mas há uma particularidade interessante que é a diretoria sempre muito próxima dos funcionários de menor grau hierárquico e estão sempre muito atentos ao que esses funcionários têm a dizer, que são coisas muito importantes realmente, porque esses funcionários estão muito mais próximos da realidade do dia-a-dia, há sempre uma troca intensa de informações aí entre o grau maior e o grau menor de hierarquia dentro da empresa” (GO).

O hotel Y concentra suas ações de propaganda em canais específicos do mercado, visando atingir com mais eficiência o público-alvo.

“O hotel hoje investe pouco, não investe muito em marketing, aquela chamada grande mídia, nós investimos em canais específicos para o nosso mercado, que são revistas especializadas no seguimento de turismo e hotelaria, então temos alguns investimentos também em canais de distribuição específicos para aquele mercado em específico que a gente pretende atuar. A grande atuação nossa hoje pra divulgação é através dos nossos representantes e do nosso departamento comercial nós temos várias estratégias que é mala direta que é Internet, que é corpo-a-corpo junto aos clientes que é o estabelecimento de premiações aos nossos clientes mais assíduos então são ações assim bastante específicas ao público-alvo com isso nós gastamos menos recursos e atingimos de forma mais eficaz a quem nos interessa atingir” (GO).

Em termos de recursos organizacionais, o gerente operacional identificou uma vantagem competitiva do hotel Y em relação aos demais:

“Somos mais ágeis do que as grandes redes, no sentido de podermos implementar mudanças dentro da empresa, no sentido também de satisfazer as necessidades do cliente no sentido de dar

atendimento realmente personalizado ao nosso cliente; essa é a grande reclamação do nosso cliente hoje é o serviço impessoal que se dá nas grandes redes; então nós temos essa agilidade organizacional em relação às grandes redes” (GO).

4.3.4. Forças Competitivas Externas

As forças competitivas externas do hotel Y são analisadas a seguir por meio das seguintes dimensões: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de negociação dos clientes; iii) poder de negociação dos fornecedores; e iv) rivalidade entre os hotéis.

a) Ameaça de Novos Entrantes

Para os gestores do hotel o setor tornou-se mais competitivo com a entrada de grandes empreendimentos hoteleiros nacionais e internacionais, que foram atraídos pela industrialização, especialmente da indústria automobilística e também pela grande oferta imobiliária de prédios e apartamentos adequados à instalação de hotéis.

“Aqui em Curitiba exatamente por volta de 1999 a 2000 foram os anos cruciais, onde se deu a decisão de grandes empreendimentos se instalarem. Curitiba na época era vista como uma cidade com potencial muito elevado na área especialmente industrial de instalação de novas indústrias e Curitiba estava entre as cidades que mais recebiam investimentos externos nessa área especialmente industrial e com isso os hotéis foram atraídos para cá [...]” (GO).

“As redes hoteleiras chegaram a Curitiba, há uns 6 anos, 6, 7 anos. [...], as construtoras, principalmente as grandes estavam perdendo muito mercado, crise econômica aquela coisa toda; faziam os apartamentos e não conseguiam mais vender e como é uma construção de apartamentos tipo pequeno assim sabe, tipo lofts e começou dar uma boa procura nisso, mas aí o pessoal queria muito era alugar, o cara não queria comprar, o cara queria alugar, e aí as construtoras começaram a fazer até as imobiliárias delas próprias, tinha a construtora e a imobiliária com o mesmo nome coisa e tal, só que começou a dar um trabalho muito grande para eles e então eles falaram assim, pó mas pêra aí, porque que a gente não faz que nem São Paulo, que você contrata uma empresa que administre essa locação e [...] em vez de você alugar por mês, que aí tem mês que o cara não paga aluguel, você faz que nem hotel, que aluga dia-a-dia, ou faz pacote, ou alugar por 15 dias e coisa e tal. Então começou a vir a rede para fazer administração de imóveis que vários proprietários compravam da construtora, a construtora construiria o prédio, vendia para vários proprietários e esses proprietários colocavam [...] suas unidades habitacionais no pool hoteleiro para ser vendido como hotel” (DE).

As principais redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram

no setor hoteleiro de Curitiba de acordo com os entrevistados foram:

“Começou com a Paternon que é da rede Accor, a Paternon que é administradora de apart-hotéis, então começou por ali, veio uma veio outra, ai o que aconteceu, quando você tem um hotel de uma rede numa cidade, o concorrente dessa rede no exterior, [...] não pode ficar fora daquela cidade se não ele começa a perder cliente para aquela rede, [...], então, entrou o Paternon lá, tenho que colocar o HolidayIn, entrou o HolidayIn, i cara tenho que colocar a Bestravel, entrou a Bestravel, tenho que colocar a Radisson, preciso botar um Sheraton, porque eles brigam entre si, as redes brigam entre si para não perder o cliente, eles querem que o cliente aonde vá ao mundo todo fique só naquele hotel, [...] não importa para eles ter prejuízo ou lucro, importa ter o nome do hotel, aquela imagem da rede na cidade que abre outro concorrente. Então enquanto aqui não tinha hotel de rede internacional [...], não existia esse confronto entre as redes, ai a partir do momento que veio um, outro já veio atrás, aquele lá para não perder já veio aqui, e assim foi. Tudo no interesse de imagem, no interesse de marketing do que no interesse comercial ou financeiro” (DE).

“As principais que vieram, principalmente o grupo Accor, que absorve hotéis como o Íbis, agora recentemente o Fórmula 1, Paternon e Mércules, são todas marcas do grupo Accor que se instalou em massa em Curitiba; depois tivemos redes locais mesmo, que também ampliaram muito o número de hotéis, a Sheraton também que é do grupo Atlântica Hotels veio com novos produtos, além de outros produtos mas também de bandeiras importantes vieram se instalar aqui” (GO).

Conforme depoimento de um dos entrevistados, em função de seu potencial competitivo e pela experiência internacional, as grandes redes hoteleiras trouxeram diversos diferenciais competitivos em relação aos hotéis tradicionais para o setor local.

“Eles como rede podem maximizar alguns serviços administrativos próprios em prol de um grupo amplo que eles têm; por exemplo, eles podem ter uma central de reservas única para todo o grupo. Eles podem ter também empresas prestadoras de serviços, fornecendo, digamos assim, produtos e mercadorias para um grupo inteiro. Isso possibilita viabilizar melhor custo nas compras também. Essa é outra vantagem que as redes têm também em relação aos pequenos” (GO).

Para os gestores do hotel Y, as principais vantagens competitivas das grandes redes hoteleiras são os sistemas de reserva, os métodos gerenciais, a qualificação da mão de obra, entre outras:

“A central de reservas. A competição entre eles, a central de reservas, porque todos eles estão quase iguais. Se você pega um Sheraton e um Intercontinental é quase igual sabe, você pega um Íbis e um Holidayin são quase iguais, mas são de redes separadas, [...], assim vai, então a competição com eles é a central de reservas, central de reservas e preço” (DE).

“As vantagens nessa situação atual é justamente que eles trazem métodos novos, metodologias, eles trazem também a necessidade de melhoria na mão-de-obra, melhor qualificação da mão-de-obra, as próprias universidades ou escolas formadoras de mãos-de-obra locais se expandem;

aumenta o número de escolas e, conseqüentemente, aumenta a oferta de profissionais no mercado que era uma carência já da hotelaria brasileira, que já marcava o mercado enfim, isso tem melhorado bastante. E também outro fator positivo que traz é a possibilidade de melhorarmos também nosso produto, temos que buscar instalações sempre atualização modernas em bom estado, produtos físicos, ou seja, a construção e seus equipamentos têm que estar sempre atualizados, modernizados para oferecer sempre o melhor ao cliente” (GO).

b) Poder de Negociação dos Clientes

Observa-se que o hotel Y é especializado em turismo de negócios, pois mais de 80% de sua taxa de ocupação pertence a esse segmento.

“O nosso público é o de turismo de negócios, 80 ou 90%, acima de 80% é esse público [...] é o chamado turista de negócios ou business como chamamos também. Curitiba realmente propicia para esse tipo de público o nosso hotel a nossa cidade está voltada na sua grande parte para esse público [...], nós nos especializamos bastante nesse público, aliás o hotel carrega até no seu nome o business então o hotel procura ser dinâmico no check-in e no check-out procura dar o conforto e a funcionalidade exigida, [...] nós nos preparamos em termos de tecnologia para que esse público possa ter os seus negócios feitos da maneira mais rápida e eficaz possível” (GO).

Segundo o diretor executivo do hotel, é necessário que se tenha a devida atenção ao trabalhar com esses clientes, pois as formas de utilização dos serviços prestados também são diferentes.

“É bom de trabalhar com o executivo porque ele sai de manhã cedo do hotel e só volta a noite, ele não usa o hotel, é diferente de hotel de lazer, hotel de lazer o cara vai lá entra no hotel e fica dois ou três dias dentro do hotel, ele quer ir à piscina, ele quer isso ele quer aquilo, quer quadra de tênis, quer quadra de futebol, aqui o nosso é diferente [...]” (DE).

Normalmente no hotel Y, o cliente pessoa física não tem poder de negociação, já o turista institucional tende a negociar mais e assim influenciar os serviços ou produtos do hotel, pois se hospeda repetidas vezes ao longo de um ano.

“O cliente pessoa física não negocia diretamente com o hotel, geralmente negociamos com a pessoa jurídica, com a empresa; mas há casos em que esse cliente, a empresa deixa vamos dizer em aberto um leque de hotéis na cidade e o cliente pessoa física decide qual hotel ele quer, alguns casos existem sim em que a pessoa física tem o poder da decisão do hotel em que fica e portanto o poder de negociação. Em termos de preços e serviços, sim; mas a regra é aquela como eu disse que a pessoa jurídica é quem negocia diretamente com a gente” (GO).

Ainda que se preocupe em oferecer serviços de qualidade, o hotel sempre enfrenta algumas reclamações; contudo tais ocorrências possibilitam ao hotel tornar-se mais competitivo na medida em que exige dos gestores uma atuação mais

profissionalizada.

“Sim sempre tem, eu acho que por melhor que o produto possa ser existem sempre algumas expectativas, algumas exigências, algumas críticas. Temos até mesmo um processo interno de coleta de opiniões do clientes de grau de satisfação. O grande volume do nosso público está satisfeito com o nosso produtos; temos um grau de retorno muito alto do nosso público. Embora sejam minoria, as críticas e sugestões são a menor parte, dentro dessa parte o que temos às vezes de solicitação e pedido do nosso público é em relação ao acesso ao hotel que é um grau que dificulta, realmente o acesso, embora a localização do hotel seja muito boa, muito procurada porque está próximo a alguns atrativos turísticos e a alguma movimentação noturna que interessa muito ao cliente, mas o acesso a chegada ao hotel é uma das reclamações” (GO).

O hotel Y realiza pesquisas de satisfação junto aos hóspedes, motivando-os a avaliarem os serviços oferecidos e a apresentarem sugestões.

“Tenho nos apartamentos uma pesquisa que eu gosto que o hóspede sempre preencha, e coloco ali ao preencher essa pesquisa entregar na recepção, claro que numa urna fechada lá para ninguém ver, ele ganha um brindezinho do hotel, [...], porque ali eu vou saber se ele tem alguma reclamação, se ele tem alguma sugestão, alguma crítica, sabe e ele coloca ali” (DE).

A promoção da fidelização dos clientes é realizada, atendendo-se às necessidades e solicitações dos hóspedes, pois estes possivelmente se sentirão valorizados. A fidelização reflete no retorno do cliente, que no caso do hotel Y é elevado.

“O nosso hotel de longa data já se verificava isso e depois dessa concorrência acirrada que se deu na cidade ainda assim nosso grau de fidelização é muito elevado em função desses serviços, a qualidade do produto também é boa, [...] o grande fidelizador do público é o serviço e assim vale para todos os produtos, o serviço, a qualidade do serviço e isso é muito importante e infelizmente é o que se verifica que está em baixa em muitos produtos novos, porque visam apenas rentabilidade e ainda contam hoje com o marketing favorável por serem grandes redes, grupos conhecidos, mas o público já está [...] percebendo essa diferença entre esses hotéis que vem e se instalam de forma rápida e aqueles hotéis que já têm compromisso com seu público, já têm uma qualidade dos serviços comprovada no mercado [...]” (GO).

Investir em recursos humanos foi a estratégia utilizada pelo hotel para garantir a fidelidade dos clientes. Os gestores acreditam que os funcionários são os responsáveis por cativar os hóspedes.

“Muito bom, as pessoas têm gostado muito. Outra coisa que sempre faço também, é muito difícil de mandar funcionário embora, faço de tudo sempre para conservá-los, tenho funcionários, muitos até, não são poucos não, tem 10 anos de casa, de 15, 10, 20, 18, 7, 8, então esse camarada chega uma hora que ele sabe até o nome do hóspede, então muitas vezes ele chega o seu Pedro

lá de Cascavel, hospeda-se sempre no [...], fidelizado, o seu Pedro como é que foi de viagem, [...], então quer dizer esse seu Pedro nunca mais vai querer sair do [...], chaga lá o mensageiro já conhece ele, já sabe os hábitos dele, sabe qual é o apartamento [...]" (DE).

Além de preocupar-se em fidelizar os clientes atuais, o hotel Y mantém um setor comercial com alguns representantes, que são responsáveis por conquistar novos clientes e, conseqüentemente, ampliar a taxa de ocupação e a participação de mercado da organização.

"Nós temos assim um departamento no setor comercial bastante atuante, [...] comparado às grandes redes, o nosso poder de fogo é menor, claro; mas nós temos a qualidade do produto [...] muito boa e isso é favorável ao departamento comercial. Temos um departamento comercial atuante, uma equipe local que também faz viagens para os principais pontos de interesse e temos também representações comerciais distribuídas pelo Brasil nos principais mercados emissores, digamos assim: São Paulo, Rio, Porto Alegre, Santa Catarina, interior do Paraná e agora também iniciando na região Nordeste e Norte também" (GO).

c) Poder de Negociação dos Fornecedores

Para garantir a qualidade dos seus serviços e produtos, o hotel Y procura trabalhar em parceria com os fornecedores, de modo que ambos possam sair ganhando com essa cooperação. O gerente operacional explicou que, de acordo com o tipo de produto ou serviço, essa parceria pode dar-se formal ou informalmente:

"Temos uma política também de parceria com os nossos fornecedores, agora essa parceria como o próprio nome sugere, é que haja uma cumplicidade das duas partes, do comprador que somos nós em comprar sempre do mesmo e do fornecedor em nos privilegiar em alguns aspectos, questão de preço, prazo e qualidade. Quando isso não ocorre da parte do fornecedor obviamente que o hotel não se sente mais com o compromisso e a parceria deixa de existir. Ela se dá de forma informal na maior parte das vezes aqueles fornecedores especialmente fornecedores de produtos perecíveis; ela se dá de forma informal e não é de praxe que seja assim formal" (GO).

O contato com os fornecedores surge quando o hotel necessita de algum produto ou serviço. Na opinião do diretor executivo, alguns fornecedores do setor são acomodados.

"Os fornecedores da hotelaria são breca, você tem que ir atrás deles, não é eles que vêm atrás de você. Então, por exemplo, pó não podia estar sempre indo lá um cara no meu almoxarifado, vai lá o que mais briga, fornecedores de A & B, [...], esse tá todo dia lá no meu hotel, e o cara que vende carne, que vende frango, que vende peixe, o cara que vende o pão, entendeu, mas esses fornecedores mas assim de aquecedores, ar condicionado, de lustres, de colchão, tapete, você

tem que ir atrás deles” (DE).

Na área de alimentos e bebidas (A & B), em que a oferta de produtos e serviços é grande, os fornecedores estão sempre visitando o hotel para tentar concretizar parcerias e efetivar vendas.

“Existe grande oferta de todos os produtos; os fornecedores vem continuamente a nossa porta pra tentar vender seus produtos pra nós. Na área de alimentação principalmente há uma constante oferta de produtos e fornecedores aí no mercado, depois na área de produtos de limpeza também há uma oferta bastante ampla” (GO).

Na opinião do gerente operacional, os fornecedores que têm relacionamento mais próximo ao hotel procuram apoiar ativamente as organizações em que trabalham.

“O que nós percebemos é que há um grande interesse em contribuir, colaborar. Em regra os fornecedores são bastante parceiros, aquele claro que não tenha afinidade que porventura não tenha esse tipo de pensamento naturalmente deixou de ser fornecedor já, não houve interesse da nossa parte, mas procuramos ser bons parceiros [...], também procuramos não trocar o fornecedor, procuramos é sermos fieis a eles” (GO).

Uma etapa importante da contratação dos novos fornecedores é o período de teste do produto ou serviço e nesse processo o cliente tem papel fundamental.

“O nosso parâmetro sempre é o nosso cliente; procuramos o melhor para o nosso cliente, esse é o norte nosso, nossa busca incessante, diária, a qualidade em primeiro lugar, e o nosso fornecedor estando sensível a este anseio; ele está sempre bem cotado conosco” (GO).

A dependência do hotel em relação aos produtos ou serviços dos fornecedores se relaciona com a qualidade de serviços prestados, pois a ação dos fornecedores pode influenciar diretamente nessa qualidade.

“Sem dúvida nenhuma, a qualidade do que eles nos fornecem, quer seja mercadoria ou serviço, influencia diretamente na satisfação, no grau de satisfação dos nossos clientes” (GO).

d) Rivalidade entre os Hotéis

Na avaliação dos entrevistados, o hotel Y possui boa posição no mercado, tanto em relação aos outros hotéis tradicionais quanto em relação às redes hoteleiras que se instalaram na cidade nos últimos anos.

“Hoje há no mercado uma confusão em termos de qualidade dos produtos, existem muitos

produtos novos no mercado, inclusive de grande redes de bandeiras já internacionais conhecidos, [...], mas muitas vezes não tem a mesma qualidade especialmente no quesito serviços, eles vêm com as chamadas bandeiras econômicas e nós temos toda uma tradição na hotelaria, aquela tradição de glamour de serviços mais completos mais amplos, enfim com várias funções que já são hoje extintas nessa hotelaria nova [...] e então nós nos posicionamos em termos de qualidade e serviços assim por cima realmente, com qualidade elevada” (GO).

“O meu hotel é classificado pela EMBRATUR como de 4 estrelas, têm vários hotéis ai que se intitulam de 4 estrelas, mas não são, e têm hotéis 4 estrelas que são um pouco melhores do que o meu. Vamos dizer assim, tenho um 4 estrelas não de smoking, mas também não tenho um 4 estrelas de calça curta, eu tenho um 4 estrelas que é um 4 estrelas convencional, não é um 4 estrelas puxando para 5, mas também não é um 4 estrelas puxando para 3. Então acredito que o meu hotel como 4 estrelas é um dos melhores de Curitiba” (DE).

Os concorrentes principais do hotel podem ser divididos na percepção dos entrevistados em duas categorias: os empreendimentos hoteleiros tradicionais locais e os pertencentes às grandes redes, diferenciando-se entre uma hotelaria mais clássica e uma hotelaria mais moderna e econômica.

“A gente percebe que os tradicionais têm uma conduta muito semelhante à nossa, esses hotéis que já estão instalados há mais tempo na cidade eles têm uma característica de também conservar aquela qualidade que é tradicional na hotelaria, uma hotelaria mais clássica digamos assim mais glamurosa. Os hotéis novos que se instalaram vêm sem muito compromisso, porque os proprietários não são administradores, geralmente os administradores são empresas contratadas não são proprietários dos imóveis dos prédios; esses novos empreendimentos vêm com o compromisso único de aferir lucro, de garantir lucro aos investidores mas não necessariamente oferecendo um serviço de qualidade aos clientes” (GO).

“Alguns que são iguais aos meus, quer dizer vou ter uns 4 hotéis aqui em Curitiba que a gente sai na briga por mercado, por cliente, por imagem, por venda, por trabalho, por administração. Os outros não, os outros eu não me incomodo. Se eu comparar o meu hotel que não estou em rede, [...], eu comparo o meu com o Radson, [...], então a prestação de serviços é quase igual, agora se você pega um Fórmula 1 [...], o Fórmula 1 não liga para isso, o Fórmula 1 só liga para ter um hotel econômico que eles não têm mensageiro, não têm capitão porteiro, não têm camareira, [...] é tudo terceirizado; a mão-de-obra dele é desse tamanho, entendeu; então tem essa competitividade nesse sentido ai. Então eu tenho que ser melhor” (DE).

No entanto, segundo a avaliação do gerente operacional, com a entrada das grandes redes hoteleiras, as organizações do setor hoteleiro de Curitiba, como um todo, sofreram algumas modificações em relação ao processo de gestão e ao posicionamento no mercado.

“Antigos conceitos precisaram ser revistos, com exceção daqueles conceitos de serviços. Os serviços entendemos que cada vez mais era preciso melhorá-los, ao contrário do que a

administração exigia, que era a redução de custos, ao mesmo tempo que nós tínhamos que buscar a redução de custos tínhamos também que melhorar a qualidade dos serviços então uma coisa aparentemente antagônica, [...], porque entendia-se que melhor serviço implicava aumento de custos e aumento de mão-de-obra; mas, graças à forte ênfase que se deu ao treinamento de pessoal, a qualidade desde a contratação dessas pessoas, buscando pessoas mais qualificadas, conseguiu-se reduzir realmente custos e melhorar até mesmo a qualidade” (GO).

A maior dificuldade identificada em relação à concorrência direta com as grandes redes hoteleiras é a estratégia de marketing adotada por essas empresas.

“A questão maior ainda é a parte de marketing, digamos assim essas bandeiras internacionais e até mesmo locais mas já grandes, em rede; elas têm um fator favorável que é o fato de serem muitas unidades distribuídas geograficamente pelo Brasil e até mesmo fora do Brasil e isso por si só já lhes dá uma notoriedade no mercado muito ampla muito grande e nós que somos hotéis chamados independentes ou seja não pertencemos a redes nós temos uma dificuldade muito grande pra termos a mesma notoriedade no mercado então o grande desafio [...] o nosso desafio é fazer com que o mercado consumidor, o mercado emissor conheça o produto [...]” (GO).

4.3.5. Relacionamentos Interorganizacionais

Com o intuito de defender os interesses do setor, foi mencionado que existe um relacionamento com os demais hotéis da cidade que são associados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/PR e do *Convention Bureau Center*.

“Existem dois órgãos na cidade que procuram fazer isto de forma bastante interessante e um deles é a ABIH e o outro órgão é a Curitiba Convention Bureau, que são organismos de defesa dos interesses da classe hoteleira; esses organismos procuram estabelecer ações e metas enfim reuniões com os vários hotéis da cidade” (GO).

O gerente operacional do hotel acredita que os gestores dos empreendimentos hoteleiros da cidade estão mudando de postura em relação à articulação do setor, uma vez que já se observa maior conscientização na busca de parcerias e alianças.

“Houve melhora sim, há conscientização de que com atitude de hostilidade nós só obteremos desvantagens competitivas, vamos ter uma piora no grau da taxa de ocupações dos hotéis, faturamentos e receitas. Percebemos que quando nos unimos, unimos nossas forças, trocamos informações, fazemos um trabalho em conjunto, nós conseguimos fazer ações eficazes para atrair o público atrair o cliente que é o nosso propósito nosso objetivo. Isso felizmente essa conscientização está se disseminando está se estabelecendo junto aos hoteleiros” (GO).

Na avaliação do gerente operacional os resultados em relação à troca de conhecimentos, de experiências e até mesmo recursos, têm sido positivos.

“Sim existe felizmente. Isso está acontecendo de maneira mais acentuada. Existia há alguns anos uma coisa assim de certa individualidade é uma atitude até meio antiética em relação à concorrência existia uma atitude de esconder informações ou falsificar informações junto aos concorrentes[...], há troca de níveis menores do que esse que é o nível de gerentes que é a troca de empréstimos de alguns equipamentos ou mesmo a troca de informações de clientes inadimplentes ou mesmo de funcionários que estão buscando empregos no mercado; hoje existe uma participação uma sinergia muito maior entre os concorrentes ainda não está no nível adequado [...]” (GO).

O diretor executivo relatou que o hotel participou, há tempos, de uma parceria, com outros empreendimentos, destinada a reduzir custos, efetuando compras diretas de um fornecedor. Infelizmente o grupo não existe mais, em virtude da falta de maior articulação com o próprio distribuidor.

“Uma vez fizemos acordo com fornecedor de carne para hotéis, então era um frigorífico lá de Maringá que trouxe pra um hotel, esse hotel chamou o outro, o outro chamou mais um, no final estavam quase todos os hotéis comprando desse frigorífico por um preço bom; ai depois quebrou isso daí, porque o cara viu que estava todo o mundo comprando dele e começou a subir o preço, mas daí quebrou tudo. Mas isso aqui antigamente se fazia” (DE).

Para o diretor executivo, a falta de apoio dos órgãos governamentais para promoção e desenvolvimento do turismo e da hotelaria na cidade é responsável pela ausência de relacionamentos entre o hotel e o setor público.

“Negativo. Eles só querem saber de imposto, apóiam facada só, vai à Secretaria de Turismo Estadual, o cara chega e diz: não tenho dinheiro para fazer nada. Vai à Secretaria da Fazenda, o cara diz não tem que pagar o imposto ai [...] se não amanhã já manda fechar, tudo é na porrada. Então parceria não tem. De vez em quando você vai numa Secretaria, principalmente a Municipal, você diz bota placa pela cidade para indicar ao turista como é que o cara chega ao Jardim Botânico, Ópera de Arame, que não tinha placa nenhuma, ai puseram mas depois vieram saber que as placas foram superfaturadas, parece que a Secretaria ganhou um monte de dinheiro. Então eu diria [...] tudo o que você tenta fazer [...], só da besteira” (DE).

4.3.6. Mudanças Estratégicas

Visando adaptar-se à nova configuração do ambiente competitivo, o hotel Y fez reforma completa com o intuito de oferecer aos clientes um ambiente mais confortável e moderno.

“Claro que eu mexi na decoração bastante, deixei mais moderno, fiz reforma grande no hotel, troquei até os cabos dos elevadores, troquei as janelas. Antigamente tinha a janela com vidro normal, hoje tem janela com vidro duplo para não fazer barulho, sabe algumas coisas assim eu mexi, coloquei aparelhos novos de ar condicionado, coloquei frigobar novos, televisão, fiz umas coisa assim que tem que fazer, senão o bonde passa e você fica olhando e dançou” (DE).

“O hotel continuamente faz reformas, mantém-se atualizado, mas tenho que pontuar uma reforma que foi feita de forma bastante abrangente uma modernização do hotel que foi feita no final de 1997, ou seja há dez anos o hotel fez uma reforma realmente estrutural ampla total naquela ocasião. Não se fez visando à concorrência, aliás não se tinha ainda essa questão eminente, não se sabia que isso iria ocorrer, [...] felizmente estávamos bem preparados, quando a concorrência iniciou [...]. Na ocasião o hotel foi totalmente reformulado, camas, leitos, armários no quarto, as salas, os carpetes, os equipamentos de cozinha foram totalmente reformulados, não sei te dizer em valores mas vendo e olhando pra tudo o que foi feito é possível acreditar que se gastou mais do que construindo um hotel novo [...]” (GO).

Com relação à política de recursos humanos, não foram feitas grandes mudanças, mas o gestor operacional destacou que passaram a se preocupar com a valorização e a manutenção dos funcionários.

“Procuramos conservar os funcionários [...], adotamos muito essa estratégia de promover prioritariamente os funcionários próprios para cargos maiores, quando há disponibilidade nesses cargos e um bom ambiente de trabalho. Isso é importante um ponto forte nosso em termos de empresa, bom ambiente de trabalho onde ele realmente se sente bem ele vem satisfeito [...]. Isso é fator importante, e os benefícios básicos que as outras empresas também oferecem que é alimentação, uniforme, convênios médicos, seguro de vida, convênio odontológico; esses itens nós oferecemos também, mas basicamente o ambiente de trabalho, a solidez da empresa, segurança que o funcionário tem também porque é uma empresa sólida, honesta e séria isso também é um fator importante que faz com que os funcionários permaneçam, fiquem conosco motivados sempre” (GO).

O hotel buscou ainda, em termos de recursos organizacionais, tornar os procedimentos de gestão mais ágeis e flexíveis para acompanhar as práticas de gestão das grandes redes hoteleiras que normalmente têm à disposição pessoal altamente capacitado.

“Sim procuramos a partir daí é eliminar alguns critérios que tínhamos em termos de decisão. Tínhamos muitas reuniões em outros tempos com muitas pessoas envolvidas mas com pouca eficácia, às vezes, em soluções rápidas. Hoje percebemos que a empresa tem que ser ágil e rápida, ela tem que constatar a necessidade de alguma mudança desafio e implementar de forma rápida, porque o mercado está muito ágil muito rápido, o cliente está muito ansioso o tempo inteiro por novas mudanças por melhorias então nós hoje temos um nível de decisão muito rápido e ágil a diretoria e a gerencia estão em constante contato e conversação, os funcionários em menor nível são envolvidos são chamados a dar sua opinião [...] não há muitos senões e porquês, o negócio é

partir para a ação prática mesmo” (GO).

“Reduzir custos, então tive que mandar embora funcionários, tive que rever despesas, [...], então apertei mais a fiscalização dentro do hotel para os caras não incorrerem mais em desperdícios, não ocorrerem extravagâncias: tudo isso tive que fazer tá [...]” (DE).

Em relação aos recursos financeiros, observa-se que a mudança estratégica não está diretamente ligada à entrada das grandes redes hoteleiras, mas a um processo de evolução da organização que, conseqüentemente, reflete nas ações de concorrência do setor.

“Algumas mudanças financeira diretamente aos clientes nós procuramos adotar sim que é no sentido de nos resguardarmos de possíveis inadimplências. Tomamos o cuidado de cadastrar os nossos clientes; fazemos uma checagem cuidadosa dos nossos clientes, para que possamos dar-lhes o crédito [...]” (GO).

Na visão do gerente executivo, em função da ausência de união entre os hotéis locais, as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais encontraram um mercado propício à sua instalação.

“A desunião era tanta que os hotéis já instalados aqui eles em nenhum momento procuraram conversar, estabelecer enfim regras no mercado, [...], os hotéis ficaram assistindo indignados mas passivos a essa entrada de vários hotéis na cidade e foi isso que aconteceu, depois hoje sim, hoje há um diálogo muito grande entre esses hotéis independentes e as redes; nessas reuniões temos constantes, as redes também contribuindo colaborando, elas têm uma visão bem interessante, contribuem também para o mercado de alguma forma” (GO).

4.4. CASO 3 – HOTEL Z

Inicialmente é apresentada breve caracterização do hotel. Na sequência tem-se a caracterização dos entrevistados e posteriormente a apresentação dos dados de acordo com as categorias analíticas adotadas no estudo.

4.4.1. Caracterização do Hotel

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.

4.4.2. Caracterização dos Entrevistados

No hotel Z foram realizadas seis entrevistas em duas semanas, sendo quatro com gestores do sexo masculino, entre eles um sócio proprietário, o diretor operacional, o gerente comercial e o gerente de alimentos e bebidas; os outros dois entrevistados do sexo feminino foram a analista financeira e a gerente de governança.

Dos seis entrevistados, um deles possuía o 2º grau completo e os demais curso superior em diferentes áreas, como direito, administração e economia. Três entrevistados tinham ainda formação complementar de pós-graduação em controladoria e administração hoteleira. Além da formação acadêmica os entrevistados com formação superior possuíam experiência profissional em hotelaria.

Os entrevistados já estavam no hotel Z em média há seis anos; o mais antigo deles estava há treze anos, caso do gerente comercial, que trabalhava desde a inauguração do empreendimento, há um mês, como o gerente de alimentos e bebidas. O entrevistado com maior tempo na função é o gerente comercial que está há sete anos no cargo. Os outros entrevistados estão em média há um ano e um mês em suas funções atuais.

Para melhor compreensão dos relatos dos entrevistados no decorrer da descrição do caso, estes estarão referenciados no texto da seguinte forma: i) Diretor Operacional – DO; ii) Gerente Comercial – GC; iii) Gerente de Alimentos e Bebidas – GAB; iv) Analista Financeira – AF; v) Gerente de Governança – GG; e vi) Sócio Proprietário – SP.

4.4.3. Recursos Internos

A análise dos recursos internos no hotel Z foi conduzida, a partir das categorias analíticas definidas anteriormente: i) recursos físicos; ii) recursos humanos; iii) recursos financeiros; e iv) recursos organizacionais.

a) 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. Dois gerentes destacam esses recursos:

“Sauna seca e úmida, piscina aquecida, salão de cabeleireiro, fitness center, business center, salão de eventos, bar, dois restaurantes, uma estrutura de eventos bastante grande, lavanderia própria, telefonia com equipamentos que sejam modernos e adequados, com Internet em todos os apartamentos, coisas desse tipo, e tem estacionamento” (DO).

“Temos garagem própria com capacidade de até 80 veículos, piscina aquecida, fitness center, sauna, nossa parte de sauna eu diria a você com toda propriedade que, em termos de hotel executivo, é a melhor que tem o Brasil, não conheço nenhuma estrutura como a nossa e nós com certeza ganhamos de muitos resorts aí em termos de sauna, equipamento” (GC).

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.

“Temos um hotel tradicional onde a gente tem uma preocupação muito grande com o requinte com o conforto do hóspede e que ta recebendo um toque de modernidade então assim nós estamos com a Internet muito mais rápida do que nós costumávamos ter, nós temos wi-fi nas áreas sociais que é pra facilitar a vida dos executivos que estão por aqui, nós temos toda a preocupação de preparar essa estrutura, nós temos um business center super avançado com scanner, com câmera, com tudo para que o hóspede tenha dentro do hotel toda a facilidade que ele precisa para estar realizando seu trabalho, seu evento. E [...] atende com certeza a necessidade e expectativa dos hóspedes” (GG).

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.

“Como o hotel foi construído pelo dono que tem a construtora, o acabamento é todo de primeira, não trabalhamos com material de segunda no acabamento; é ai que permite que a manutenção seja mais barata do que algumas construções que tem na cidade” (GC).

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.

“As redes têm muita atenção para essa questão e acertadamente, [...], o hotel é bem localizado, porque está equidistante da área administrativa e financeira da cidade e da área de lazer, próximo do centro e do batel certo” (DO).

“Aqui você está próximo dos seus clientes. Como a gente trabalha com o segmento de negócio, aqui você está próximo do escritório do seu hóspede, próximo do cliente que o hóspede precisa visitar e isso você ganha muito, pois às vezes o cara vai gastar R\$ 15,00, R\$ 10,00 para o serviço dele e isso R\$ 10,00 por dia faz muita diferença e isso conta muito ponto” (GAB).

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.

“Também acho que estão perto, acho que a grande maioria dos hotéis de ponta de Curitiba estão bem localizados” (GG).

“[...], mas não chega a ser tanto porque o Bourbon está aqui do lado, o Pestana é aqui também, mas o grande acerto é porque fica ao lado da 24 horas que é um ponto de referência forte, que

facilita porque qualquer pessoa em qualquer lugar localiza a 24 horas facilmente” (AF).

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:

“Sim nós temos hoje o nosso link direto na Embratel, então só para você ter uma idéia nossa concorrência geralmente tem 1 gigabyte e nós estamos com 3, então recentemente nós atendemos o evento da FIA, aquele evento que ocorreu no autódromo e tinha dois hotéis escolhidos como hotel oficial, [...] no outro hotel eles tiveram problemas do cara descarregando e-mails pesados e ter queda de Internet, e todos os apartamentos hoje estão equipados com Internet banda larga. [...] a parte de business nossa hoje, os próprios salões com cabeamento de Internet em pontos estratégicos, sistemas wi-fi que também já está instalado por toda a área de lazer, [...] os equipamentos de uso funcional é uma preocupação sempre muito grande da diretoria de TI, no sentido da atualização, que hoje é a ferramenta principal do hotel, é a comunicação, ponto de entrada e saída” (GC).

“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).

b) 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.

“Olha, por ser um hotel familiar, por ser uma empresa um pouquinho mais paternalista, existe uma relação do funcionário com a empresa um pouquinho mais emotiva do que nas grandes redes, [...], existe toda uma integração pessoal com o funcionário que interfere muito no rendimento dele no que diz atendimento principalmente; a coisa é muito mais calorosa, e a gente sente esse reflexo quando você vê um profissional desse atuando, principalmente na área da frente” (GG).

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.

“Eu sei que tem um quando a pessoa entra com 45 e 90 dias, [...]. Agora foi avaliado o clima esse ano, recentemente, e foi avaliado o clima organizacional também ano passado, no ano passado foram avaliados também todos os setores, capacidade de liderança, raciocínio lógico, funcionários como eles são vistos, como o diretor era visto pelos funcionários, pelos diretores” (AF).

“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).

Em função das avaliações, percebe-se que os treinamentos são direcionados ao atendimento.

“O nosso treinamento hoje é basicamente voltado para atendimento aos clientes. Desde a hora da chegada, como vender, como conversar com o cliente. Pois são diversas pessoas que têm contato com o cliente. Desde a hora da reserva, deve-se ter um bom atendimento” (SP).

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.

“Olha, acho que dentro de Curitiba isso não deve fugir muito, mesmo as grandes redes e a hotelaria local não deve fugir muito não, tem um ou outro benefício que difere, que um hotel ou outro oferece mas não difere muito não” (GG).

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.

“[...] a gente pode falar do hotel em termos de benefícios de características benefícios, hoje o hotel te dá uniforme, te dá refeição, cesta básica, plano de saúde, plano odontológico, 50% de uma

receita médica paga pelo hotel, tem vários benefícios que acabam agregando [...]” (GC).

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.

“Acho que é essa facilidade desse acesso que a gente têm com a própria administração do hotel, eles têm um relacionamento muito mais próximo com a diretoria; acho isso muito bacana” (GG).

No entanto essa facilidade de acesso, o paternalismo, pode também tornar-se desvantagem competitiva na opinião da gestora.

“Paternalismo, isso é uma faca de duas pontas com certeza, não prejudica, mas é complicado, porque as decisões são mais lentas, mais emocionais” (GG).

c) 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.

“Acredito que temos um faturamento 20% maior do que aquele que se conseguiria com estrutura semelhante através de rede. Acaba sendo mais eficiente do que os concorrentes” (DO).

“Posso te dizer desse último mês que estive aqui, a ocupação do hotel foi muito boa, a gente trabalha com pontos hoteleiros, os funcionários trabalham por pontos e no final do mês seria o 10% divide e passa para o funcionário, e quando o ponto hoteleiro sobe é sinal que está subindo a rentabilidade do hotel; e nesse último mês a situação foi boa e aumentou o ponto dos funcionários; acredito que foi acima da expectativa” (GAB).

“O hotel está ai figurando entre os 3 maiores em taxa de ocupação e diárias médias. Com certeza ele está entre os 3, são vários fatores que devem ser analisados. Hoje somos dos 5 estrela o

segundo menor, perdemos para o Crowe Plaza que é ai o 5 estrelas menor, nós temos 136 unidades habitacionais e concorreremos hoje com Radisson com 196, com o Fourpoint com 170 com o Pestana com 170, [...] mas com certeza em termos de diária média, uma das diárias médias mais alta da cidade é o [...], em relação a esses concorrentes” (GC).

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:

“Eu acho que se consegue uma rentabilidade maior, [...] por agilidade e flexibilidade. Eu acho que é isso ai uma rentabilidade maior do que a que eles conseguem nas redes. E depois as redes têm outro custo que os hoteizinhos independentes não têm são os l’s de administração, então por exemplo um hotel Accor aquele empreendimento tem um custo maior que vai girar em torno de 15%, 20% que é o custo da administração oferecida pela Accor, porque essas redes nunca foram investidoras, elas são só administradoras, eles têm custo que este hotel não tem” (DO).

“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).

d) 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).

“Temos um presidente que é o dono do hotel, depois temos dois diretores, o administrativo e financeiro e o diretor de operações; daí depois eu diria que eu estaria como um terceiro porque eu sou responsável por reservas, eventos e comercial, depois temos cargos de supervisão, tenho um supervisor de vendas, um coordenador de eventos, supervisora de recepção, supervisora de reservas, supervisora financeira, e ai vem o resto dos funcionários” (GC).

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.

“Apesar de ser empresa familiar, mas os chamados diretores das empresas familiares que normalmente são os proprietários, aqui é uma diretoria que, em termos de cronograma, está no mesmo nível dos profissionais contratados, é uma diretoria executiva, não é meramente aconselhadora, é participativa e também tem profissionais que estão participando da diretoria, a diretoria mantém o mesmo nível tanto dos profissionais da família quanto dos profissionais contratados, ou dos diretores” (DO).

“Tem a diretoria que é família, mas a parte operacional está ligada ao doutor Paulo, gerente de operações. Sinceramente não vejo muita interferência familiar, não notei ainda acredito que não tenha, a gerência operacional consegue filtrar bastante isso e otimizar essa participação” (GAB).

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.

“É sempre feito o business plan, planejamento mês a mês no início do ano e é passado para eles aprovarem, a meta de crescimento mês a mês, ano a ano, o que se pretende até em função do que a gente busca essas informações no mercado. O que é que nós temos de congresso esse ano na cidade, a gente trabalha em função disso” (GC).

No entanto percebe-se nos relatos dos entrevistados que o processo de planejamento tem destaque para o orçamento financeiro, o comercial e de vendas, com maior atenção ao orçamento anual.

“O planejamento estratégico na verdade não é chamado de planejamento estratégico aqui no hotel. Ele é desenvolvido sim, as estratégias de marketing e vendas estão sendo feitas mas elas não compõem um caderno um plano de estratégias de negócios; a gente trabalha muito com orçamento que daí a gente projeta para o ano, esse é analisado e depois tem a parte do comercial. Na verdade estratégia mesmo são duas partes separadas, orçamento que sempre as duas diretorias trabalham juntas, aí trabalha o orçamento em função dos resultados, e a parte do comercial que visa muito essa questão de vendas de eventos” (AF).

“Existe um processo formal, isso é fundamental. Os orçamentos são anuais, elaborados até o

início do último quadrimestre. Até outubro nós temos o orçamento do ano seguinte pronto, ele é apresentado e discutido por todos, existe também um orçamento de longo prazo, que não está contemplado no orçamento. São algumas diretrizes que ai você não pode ter para o ano seguinte, são quatro, cinco anos ou até mais, dependendo do assunto” (DO).

Além disso, explica um entrevistado, são feitos acompanhamentos e avaliações constantemente para comparar os resultados obtidos com o que foi planejado pela organização e criteriosamente avaliar e revisar as ações para torná-las mais eficientes.

“Fazemos esse controle de 3 em 3 meses, avalia se está dentro ou não está, se tem algum fator que vai pra mais que vai pra menos, se tem que recuar, até mesmo porque o hotel funciona em cima disso, de contas a pagar e de contas a receber, então tem que está o tempo todo monitorando isso para saber se você está dentro ou se você está fora [...]” (GC).

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.

“Bem diferente das grandes redes que tem um poder de fogo muito maior, justamente por dividir por unidades. Então você pega ai um Bluetree que tem 28 hotéis, se gastar R\$ 30.000,00 numa campanha você dividi por todos vai dar mil para cada um, num hotel independente não tem esse poder de fogo pra fazer um anúncio de R\$ 30.000,00, um exemplo, até se pode fazer mas as ações são mais específicas” (GC).

“Tem a Internet o site do hotel às vezes o hotel participa em apoio de eventos. Na semana passada teve um evento na Senac, feira gastronômica de que o hotel participou. Entra mais como apoio a eventos. Tem revistas especializadas para eventos revistas para congresso e o hotel divulga a área de eventos” (GAB).

“Então ai é que a nossa capacidade de investimento é muito menor do que a das redes, uma vantagem competitiva importante que eles têm. Temos que selecionar um número pequeno de veículos e sermos muito precisos na escolha desses veículos, nós utilizamos alguns veículos normalmente voltados, quando é nacionalmente normalmente voltado para o trading já em Curitiba é que a gente faz alguma coisa voltada para o cliente em geral. Utilizamos rádio, jornal, e eventualmente TV, e Internet sim” (DO).

4.4.4. Forças Competitivas Externas

As forças competitivas externas do hotel Z são analisadas a seguir por meio das seguintes dimensões: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de negociação

dos clientes; iii) poder de negociação dos fornecedores; e iv) rivalidade entre os hotéis.

a) Ameaça de Novos Entrantes

Para os entrevistados foi no período compreendido entre os anos de 1999 e 2001 que houve a instalação dos principais concorrentes do hotel Z, elevando o grau de concorrência do setor.

“Em torno de 2000, 2001. A Atlântida que tem o Fourpoint, o Radisson também, o Bluetree que começou em 2005, e já estava aqui no mercado em Curitiba há mais tempo a rede Accor que tem os Paternon e os Mércules, os Íbis e os Fórmula 1 também são da rede Accor” (DO).

“No final de 2004, a maioria se instalou mesmo e abriu e começou a perturbar a ocupação dos antigos; foi mais no começo do ano passado, tanto que o mercado de Curitiba, se a gente analisar em 2004, ele estava bom, no final de 2004 ele já teve uma tendência de queda em 2005 ele já foi mantendo baixo chegou em 2006, agora em julho novamente ele começou a crescer” (AF).

“Aumentou bastante cada hotel que abre, cada projeto que tem em Curitiba é sentido com bastante intensidade pelos hotéis. Se você escuta um novo projeto de hotel todo mundo começa a se preocupar porque realmente interfere, você vê pela região quando tem uma obra alguma coisa o pessoal fica de antena ligada porque afeta diretamente, mas por outro lado desde então dessa época de 2000, 2001 uma coisa muito positiva que teve foi o Estação que começou a trazer eventos maiores, uma estrutura de eventos mais parecida com São Paulo, Rio de Janeiro. Isso aumentou a demanda em Curitiba” (GAB).

Conforme os entrevistados, os novos concorrentes, que fazem parte de redes hoteleiras, se caracterizam por apresentar estrutura organizacional e de marketing centralizadas, mais enxuta em termos de serviços e mão-de-obra, refletindo em maior eficiência e menores custos. No entanto comentam que existem pontos desfavoráveis, como a falta de flexibilidade e a multifuncionalidade dos empregados.

“Os hotéis de rede normalmente apresentam estrutura muito maior. Você tem um apoio corporativo de vendas no país inteiro, você tem um escritório corporativo com gerências de infra-estrutura, gerente de alimentos e bebidas, gerência de hospedagem, então isso facilita bastante, por outro lado uma empresa desse tamanho ela tem mais dificuldade de movimentação, por exemplo, pra fazer uma compra é muito mais fácil aqui do que no Fourpoint, eu falo direto com o diretor eu falo direto com o dono e isso se resolve facilmente, às vezes uma empresa maior tem que passar por uma concorrência, tem que ser aprovado pelo gerente dessa área [...]” (GAB).

“Eu acho que existe hoje na hotelaria o conceito da multifuncionalidade e na verdade no meu ponto de vista pessoal a multifuncionalidade foi criada por gente da área financeira então gente da área

operacional tá, reduzir custos de toda forma, então você oferece uma estrutura física maravilhosa com um serviço que não corresponde a essa estrutura física porque então tem lá o mensageiro, que é capitão porteiro e de repente vai ajudar lá no bar e tem isso n casos, [...] essas adaptações da multifuncionalidade é que, muitas vezes, prejudicam a qualidade dos serviços nas redes” (DO).

“Hoje o principal fator é a competitividade que as grandes redes têm que os hotéis independentes não têm, a força de marketing em função de você ter uma verba única pra um único hotel e ter uma verba ai destina pra 20 unidades então essa força é bem maior das redes. Ai o que faz a diferença realmente é o atendimento e o serviço, apesar de que eu acho que o [...] se preocupou muito com isso e tanto estamos agora num processo de revitalização” (GC).

b) Poder de Negociação dos Clientes

A maior parcela de clientes do hotel são provenientes do turismo de eventos e negócios, empresários, executivos, pesquisadores e acadêmicos. Destaca-se que o percentual de clientes institucionais do hotel aumentou significativamente nos últimos anos em decorrência de um crescimento no número de eventos e congressos realizados na cidade.

“Turismo de negócio, normalmente pessoas jurídicas, veja bem, turismo de lazer significa em torno de 21%, turismo de negócios em torno de 79%, esses 79% têm mais ou menos pessoas jurídicas ou clientes corporativos em torno de 50% e pessoas físicas em torno de 29% pessoas físicas que estão presentes em congressos que estejam acontecendo na cidade” (DO).

“Turismo de negócios, em primeiro lugar turismo de eventos, geralmente são 70% de turismo de negócios com pessoas jurídicas, maioria jurídica” (GAB).

Observa-se que os turistas de lazer estão buscando cada vez mais hotéis de classe econômica e sua grande incidência se dá na alta temporada, que seria o período de férias das famílias. No turismo de negócios, a maior incidência é de clientes institucionais que, muitas vezes, negociam os pacotes e que têm, portanto, poder de negociação elevado, principalmente porque demandam muitas vagas e exigem tarifas mais baixas.

“Qualidade dos serviços sempre é exigido. Agora com relação a tarifas existe uma negociação na hotelaria. Tudo depende do número de diárias que a empresa tem. Se tenho uma empresa que me dá 30 diárias por mês ela tem uma tarifa se tem uma que me dá 100 claro eu consigo negociar até em função do volume então é negociada a tarifa sim, isso serve para os hotéis independentes assim como pras redes né” (GC).

Em função desse poder em influenciar os serviços prestados e as tarifas cobradas, os clientes institucionais tendem a fazer algumas exigências:

“A preocupação maior é com relação à localização e segurança, hoje em dia Curitiba, em termos de eventos, é muita presença de empresas multinacionais e essas empresas têm o foco muito grande na área de segurança, hoje em dia quando você preenche um questionário pré-requisito para que um hotel possa atender essas redes, existe até um questionário padrão no mundo e [...] mais ou menos 1/3 dele é destinado a questão de segurança. A segurança interna, a localização tem a ver com segurança externa e itens internamente que atendam às questões de segurança tanto a incêndio quanto a dificuldade de acesso da pessoa ao externo” (DO).

Atento às percepções dos clientes, os gestores do hotel Z enfatizaram a questão da fidelização por meio do atendimento diferenciado.

“A com certeza o return business aqui do hotel é muito, muito elevado” (DO).

“A gente tem os hóspedes habituais, nós fazemos um trabalho de acompanhamento, quais são os apartamentos que eles gostam de ficar, quais são as preferências se ele é fumante, não fumante, se ele fica em apartamento de fundo, se ele gosta de apartamento de canto, tem todo um acompanhamento deles” (GG).

Além de se preocupar com o processo de fidelização, os gestores dispensam atenção especial à ampliação da carteira de clientes do hotel e contam com equipe de vendas especializada.

“Pela prospecção e procurando levar ao mercado aquelas características do produto [...] mas sobretudo o pessoal da área comercial [...] principalmente com os clientes corporativos” (DO).

“É o trabalho da equipe de vendas, é com visitas diretas ao cliente, a gente faz o levantamento de potenciais clientes, agenda uma visita para apresentar o hotel ou traz o cliente até o hotel para estar conhecendo, apresenta todo o hotel, restaurante, área de lazer e esse é o primeiro contato ou através de ações de promoção traz uma agência de turismo com novos funcionários para jantar no hotel” (GAB).

c) Poder de Negociação dos Fornecedores

Observou-se que, normalmente, o hotel Z trabalha com muitos fornecedores de vários tamanhos e as áreas com maior número são governança e alimentos e bebidas.

“Acredito que tem duas grandes áreas que consomem muito, alimentos e bebidas, na cozinha, e governança, que consome muito produto de limpeza na parte da lavanderia, passadeira e tudo isso. [...]. Às vezes são fornecedores pequenos, por exemplo padaria, o consumo não é muito grande e uma padaria pequena atende a gente, com relação a produtos de limpeza, na parte da cozinha tem uma fiscalização muito grande na parte de vigilância sanitária precisa de empresas grandes para estar atendendo as necessidades de produtos químicos, aspectos legais da vigilância sanitária” (GAB).

“Procuramos ser fieis aos fornecedores, até porque tem questão de padrão de qualidade e não da para ficar pulando; é questão de selecionar e até a continuidade é que vai te dar vantagem competitiva e poder de barganha maior, a gente procura se manter fiel aos fornecedores” (DO).

Observou-se que os fornecedores, em sua maioria, têm um baixo poder de negociação, com exceção de grandes fornecedores, que são exclusivos para determinado produto ou serviço.

“Os grandes fornecedores impõem porque se você não comprar deles você vai comprar de quem, grande empresas acabam impondo o preço e a gente tem que acatar, não tem fornecedor bom, você tem que abraçar aquele que dá, especificamente o 5 estrelas tem qualidade de produtos que não se abre muito o leque para negociação, ou é aquele fornecedor ou você vai comprar um produto de qualidade inferior. Você acaba acatando e compra um produto mais caro, mas vai da negociação lá da frente para ver o preço de venda, então acaba tendo que casar muito bem a condução da compra” (AF).

De acordo com um dos entrevistados, o hotel Z enfrenta certos obstáculos ao negociar com alguns fornecedores que, muitas vezes, não estão preparados para atender às suas exigências, seja por indisponibilidade de tempo, inexistência de estrutura adequada ou de mão-de-obra qualificada.

“Uma questão difícil que a gente tem é com relação à programação. Por exemplo, eu posso muito bem não ter nenhum evento amanhã na casa, nenhum grupo programado pra vir pro hotel e de uma hora pra outra chegar 50, 60 pessoas de um dia pro outro pra fazer um evento, pra fazer um refeição, pra se hospedar aqui no hotel e às vezes os nossos fornecedores não conseguem responder com tanta agilidade essa nossa necessidade então essa falta de programação atrapalha bastante, e muitas vezes o hotel arca com essa situação porque se eu preciso comprar filé mignon pra hoje ou para semana que vem o preço varia bastante porque não tenho tempo de visitar muitos fornecedores, mas isso também atrapalha nossos fornecedores, porque eles também têm que comprar farinha pra hoje a farinha dele sai mais cara e, conseqüentemente, o meu pão sai mais caro, essa falta de programação é comum na hotelaria não é só aqui. Isso impacta bastante na qualidade dos serviços e na parte de custos também” (GAB).

Observa-se que, para sanar tais dificuldades, os gestores do hotel Z procuram identificar fornecedores que estejam alinhados à forma de trabalho e aos propósitos da organização.

“[...] o que a gente costuma fazer é trabalhar com acordos, é você fechar um preço por período. Vou comprar leite de você, só vou comprar o seu leite, mas eu quero que você me faça um preço melhor; quando você trabalha assim por contrato, por parceria você consegue trabalhar por mais tempo se não o preço fala mais alto. Óbvio que tem o critério da qualidade mas tem que ver o que é mais vantajoso. Muitas vezes você consegue um preço mais em conta porque o fornecedor já te conhece, conhece a sua forma de trabalhar, às vezes fazer uma mudança de um fornecedor para

outro tem que ensinar tudo de novo, [...]” (GAB).

“Temos fornecedores de equipamentos, acho que o cuidado maior é com a parte alimentícia do hotel, o hotel não tem nada terceirizado é tudo próprio então uma preocupação muito no sentido do que comprar, de onde vem o peixe, de onde vem a ave, de onde vem a fruta” (GC).

Em relação ao processo de contratação de novos fornecedores, o hotel Z não tem muitos problemas, porquanto, por serem muitos, os funcionários estão constantemente oferecendo seus produtos ou serviços para o hotel.

“A maioria procura, mas é muito interessante também o hotel ir atrás desses fornecedores, porque principalmente na parte de alimentação, você precisa conhecer a estrutura do fornecedor, você tem que saber se eles compram bons produtos, boas matérias-primas, se eles operam com higiene, com segurança, a questão do transporte; todas essas etapas têm vários requisitos que eles precisam preencher até a higiene da pessoa que entrega os produtos no hotel você tem que verificar [...]” (GAB).

“Eles vêm até o hotel ou o hotel busca, é tudo feito pelo comprador lá em baixo, normalmente ele busca, faz cotações, normalmente ele trabalha com aqueles que estão ali ou que vem oferecer os serviços, mas é difícil, nunca vi fornecedores que vêm bater ai na porta e diz oi eu tenho um serviço assim, um produto assado, normalmente ele é quem vai correr atrás [...]” (AF).

No caso de serem produtos ou serviços mais específicos, o próprio hotel Z é quem faz a busca pelos fornecedores, preocupando-se com a qualidade e o preço dos produtos ou serviços a serem adquiridos.

d) Rivalidade entre os Hotéis

O hotel Z está bem posicionado no setor, quando comparado com as grandes redes e também em relação aos hotéis tradicionais locais, em virtude de sua qualidade de serviços e da sua estrutura física superior, segundo explicam os entrevistados:

“O preço está entre os três mais altos da cidade; em termos de qualidade, o nosso até, por não ser um hotel de rede, para poder oferecer serviços personalizados, tem mais qualidade, é hotel reconhecidamente mais glamoroso. Terceira posição em termos de preço e pela personalização primeira em termos de qualidade em serviços” (DO).

“Hoje ele está figurando ai entre os 3 maiores em taxa de ocupação e diárias médias. Hotéis de rede. Estamos em primeiro, até porque são poucos [...]. O que nós temos hoje concorrendo nessa categoria nós temos o [...], Bourbon, Pestana, Fourpoint, Radisson, Crowe Plaza, seis hotéis” (GC).

“A gente entra ai no tocante às grandes redes que têm uma agressividade muito grande com

relação a preço, até mesmo por eles terem um pool maior para estar trabalhando então eles têm uma facilidade maior, mas dentro de Curitiba o [...] ocupa hoje com certeza, se não a primeira a segunda opção não tenha dúvida nenhuma com relação à tradição e qualidade” (GG).

Os concorrentes que disputam mercado com o hotel Z caracterizam-se por possuírem estrutura física de alto padrão e setor comercial competitivo.

“São duas grandes redes, as duas principais, Pestana e Fourpoint, que é da Sheraton e [...] é questão deles terem uma estrutura comercial bastante agressiva e por serem hotéis novos, por isso a gente está com esse processo grande de revitalização de chegar a equiparar em termos de estrutura física com o mercado hoje. Tarifas muito competitivas assim, muito legais, e estrutura nova, produto novo para o cliente que está aí no mercado, quer dizer você tem muitas opções; todos eles novos e com preço competitivo” (GG).

A entrada das grandes redes hoteleiras causou a falsa impressão de que o setor se desenvolveria e que ocorreria aumento na demanda por apartamentos. O setor experimentou elevação das tarifas num primeiro momento; mas, como as expectativas não se concretizaram, ocorreu queda nas tarifas. Atualmente, informam os entrevistados, Curitiba é a capital brasileira com as tarifas mais baixas.

“Houve aí no início da entrada dessas novas redes uma grande euforia de você estar aumentando um pouco as tarifas no mercado da cidade, Curitiba hoje, sem sombra de dúvida, é o mercado com a tarifa mais baixa em nível nacional. Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, entre outras capitais, as tarifas são bem mais altas; acho que a primeira análise foi assim, vindo as redes todo o mundo vai poder aumentar um pouco as tarifas e houve processo inverso, [...]” (GC).

“As novas redes, justamente por ter havido, não por serem redes, mas por ter havido excesso de oferta, crescimento de ofertas muito maior do que a demanda, isso jogou as tarifas médias um pouco mais para baixo e Curitiba é hoje dos destinos mais importantes do Brasil, Rio, Belo Horizonte, São Paulo, Porto Alegre, o de tarifa mais baixa. As redes fizeram que baixasse a tarifa, estreitando a rentabilidade; que não é muito eficiente produtivo acaba tendo problema sério de rentabilidade” (DO).

A principal vantagem das redes é a estrutura de vendas, que têm em todo o Brasil, diferencial competitivo difícil de ser conquistado por um hotel independente.

“Acho que a principal vantagem competitiva que eles têm é poderem ter uma presença de profissionais da área comercial nos diversos centros consumidores [...] do Brasil desde Belém, Recife, Fortaleza, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, Porto Alegre, Brasília. Para um hotel independente fica difícil arcar com esses custos; você tem que eleger mercado para você colocar seu produto; eu acho que é a principal fonte competitiva” (DO).

4.4.5. Relacionamentos Interorganizacionais

O hotel Z mantém poucos relacionamentos com outras empresas privadas, com fornecedores, concorrentes e com organizações do setor público. As alianças e parcerias firmadas pelo hotel são predominantemente informais. Prática usual são os contratos de permuta, que consiste em receber gratuitamente representantes de outras organizações, com a garantia de que, quando for necessário, os seus representantes também serão recebidos. Quando a operação é realizada com empresas não hoteleiras, a troca pode ser por serviços diversos como limpeza, manutenção e divulgação e propaganda. Essa parceria normalmente é estabelecida mediante a formalização de contrato.

“Tem, não com concorrentes diretos, o hotel trabalha muito com contratos de permuta, o hotel fecha uma permuta com um jornal da cidade para divulgar, em contrapartida o jornal pode usar a hospedagem; pode usar a alimentação, é trabalhando com permuta, ou uma permuta com hotéis de São Paulo, quando nossos executivos de ponto vão a São Paulo fazer uma promoção, em contra partida os funcionários desse hotel podem se hospedar aqui para fazer esse tipo de trabalho na cidade” (GAB).

“Com concorrentes não, mas a gente trabalha com algumas permutas em outras cidades, aquilo que eu comentei com você com hotéis que fazem a mesma linha de trabalho, que nos atendem em outros lugares e nós os atendemos aqui, é uma questão de camaradagem comercial mesmo. Eles, quando precisam vir a Curitiba, por exemplo, um executivo comercial de um outro hotel, ai eles ficam conosco e da mesma forma quando a gente vai para outra cidade” (GG).

Percebeu-se também a existência de acordos informais mantidos com alguns concorrentes, que têm maior afinidade com a organização, destinados ao redirecionamento de clientes caso o hotel esteja lotado.

“A diretoria é muito amiga da diretoria do Deville, mas cada um cuida do seu negócio; às vezes, por exemplo, se eu estou com o hotel lotado, eu peço socorro para algum deles eles pedem socorro para mim; existe uma parceria nesse sentido; mas a gente gostaria que isso fosse com mais frequência para o hotel estar lotado, nessas circunstâncias, de honrar alguma tarifa ou coisa assim” (GC).

No passado o hotel Z participou também de uma parceria com alguns concorrentes específicos, denominada ‘cesta competitiva’, que consistia na troca de informações gerenciais entre os participantes, para que todos pudessem ter informações gerais do setor, tornando as práticas de gestão mais leais. Contudo não foi possível identificar os fatores que acarretaram o desmembramento do grupo.

“Até o final do ano passado a gente participava de uma cesta competitiva até para estar avaliando, essas cestas competitivas eram repassadas diariamente e depois o acumulado de cada mês. Durou um ano mais ou menos. [...] Era interessante, porque você podia ver, se você está a baixo do mercado, a média de ocupação que os hotéis tinham em relação a você, quanto será que eu estou perdendo de mercado para os outros hotéis, desde que você assumisse que aqueles dados eram realmente reais, tinha que acreditar neles. A gente passava os valores certos, agora se os outros também passavam exatamente aquilo que eles tinham não sei te dizer [...]” (AF).

O hotel Z participou ainda de uma rede de hotéis independentes, Ourominas, que apresentavam o mesmo padrão de serviços, destinada à divulgação e promoção das organizações participantes. Por volta do ano de 2001, por decisão da diretoria, o hotel deixou de fazer parte desse grupo.

O hotel Z é associado do *Convention Bureau Center*, grupo que congrega diversas outras empresas do setor hoteleiro de Curitiba, que se articulam para a promoção de eventos na cidade e, com isso, contribuir para a elevação da taxa de ocupação do setor. No entanto, conforme um dos entrevistados, não funciona como deveria:

“Nós estamos hoje com o Convention e com essa secretaria, mas acho que é muito aquém do que poderia ser feito. Vejo hoje em Salvador a força que tem o turismo até pelo apelo nós temos aqui, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul poderia ter uma união formal que incentivasse o turismo no Sul; mas só que é uma independência muito grande. O próprio Paraná hoje ele briga com Curitiba, briga com Foz do Iguaçu, Curitiba tem um Convention e Foz do Iguaçu tem outro. Vamos para feira mas não vamos junto, é a briga política, porque o prefeito de lá não gosta do prefeito daqui ou do governador; então atrapalha e muito” (GC).

Com relação ao setor público não existem alianças ou parcerias, observou-se apenas que existe uma política do hotel em oferecer tarifas diferenciadas para organizações públicas.

“Existe relacionamento comercial, existe tarifa aplicada para o setor energético, setor governamental; existe relacionamento também comercial, isso também todo o mundo pratica” (GC).

Segundo um dos entrevistados, o baixo nível de articulação entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba e as organizações do setor público é explicado por:

“Falta de cultura e experiência mesmo para a coisa. Ninguém quer arriscar a dar o primeiro passo certo, até que isso seria positivo; mas não acontece” (DO).

4.4.6. Mudanças Estratégicas

Em termos de grandes mudanças estratégicas, vale destacar as mais importantes na percepção dos entrevistados. Para enfrentar a concorrência das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, as atividades do hotel Z foram direcionadas para a personalização dos serviços, visando à fidelização dos clientes.

“A gente investe maciçamente na questão do atendimento dessa aproximação com o hóspede desse relacionamento que é uma *conditio sine quonon* hoje dentro de Curitiba, o público de Curitiba é muito tradicionalista então quando você cria esse vínculo é mais tranquilo pra se trabalhar e claro nos estamos revitalizando todos os nossos espaços a gente precisa sempre aliar as condições físicas do hotel a tradição do bom atendimento; esse é o segredo para estar no mercado ainda” (GG).

“Personalização dos serviços, o que é que eu quero te dizer com personalização dos serviços, veja bem, um hóspede antes de vir para cá ele recebe por e-mail qual será o clima na cidade de Curitiba durante os dias da estadia dele, para que ele possa se preparar adequadamente a mala dele, e assim por diante, ele tem uma pesquisa de algumas preferências dele antes dele chegar aqui e isso as redes não conseguem fazer, então essa que acho que é a estratégia, é se diferenciar e conseguir serviços personalizados essa é a estratégia” (DO).

Para evitar a perda de clientes, os gestores do hotel Z investiram em personalização e em sofisticação, além do incremento de serviços extras, para se distanciarem da padronização das grandes redes que, em função de suas estruturas extremamente econômicas e enxutas, dificilmente poderiam oferecer serviços com alto padrão ou personalização. Foi adotada também uma nova política de ação em relação aos fornecedores, para que pudessem contribuir com o desenvolvimento da organização.

“Acho que a busca de novos fornecedores sim, porque há a necessidade de maior eficiência dos hotéis independentes isso passa pelo processo de seleção de fornecedores, com preços mais competitivos, por exemplo, produto de limpeza hoje você tem uma redução de custos em termos reais com relação ao período que antecedia a entrada das redes o custo de produtos de limpeza hoje deve ser 30% menor tá, justamente porque fomos buscar fornecedores que também são fornecedores dessas redes, que tem técnicas mais desenvolvidas e tudo o mais” (DO).

Em termos de recursos internos, o hotel Z busca promover constantemente a atualização tecnológica, para atender adequadamente às necessidades dos clientes que, por serem em sua maioria institucionais, utilizam assiduamente os equipamentos do hotel.

“O que é feito constantemente é uma atualização tecnológica de forma tal que a gente tenha um padrão internacional de excelência. Agora estamos passando por um processo de revitalização. Entre muitos outros itens, todas as TV's do hotel estão sendo substituídas por TV's de plasma certo, Internet banda larga rápida nos apartamentos com 4 mega. Tudo isso é resultado de uma atualização tecnológica fundamental pra poder manter um nível de excelência para concorrer com as grandes redes” (DO).

Foi realizada também uma reestruturação em termos de móveis e utensílios.

“Os salões de eventos foram revitalizados, e agora os equipamentos, justamente o detalhe de que eu estava falando, cocha, cortina, carpê, parede, balcões. Todos os balcões foram reformados, televisores, agora é LCD, nesses detalhes assim foram feitas diversas alterações sim” (AF).

“A gente está fazendo aquilo que eu te disse, quando a gente falou da revitalização, estamos mexendo em alguma coisa da decoração, não na estrutura do apartamento em si, mas no layout mesmo da decoração, cor, um pouquinho mais de luz, uma troca de enxoval, um pouquinho mais leve, mas não mexendo no esquema no esqueleto do hotel em si, até porque não estamos querendo perder a identidade” (GG).

“A montagem do escritório, o reforço da área comercial, o treinamento técnico dos funcionários, acho que foi o principal. Claro, toda essa revitalização pela qual o hotel passa para não perder espaço para voltar para o mercado atual” (GC).

Em termos de recursos humanos, é visível que passou a existir maior preocupação do hotel em relação à profissionalização do pessoal.

“Além da profissionalização, hoje estamos ai com programa de treinamento da Sigma que é programa de atendimento dos mais modernos do mundo, quer dizer estamos treinando nosso pessoal de eventos, de reservas, de frente e de área comercial para as vendas no telefone. Pouco tempo atrás não se tinha essa preocupação em fazer uma boa ligação, não que atenderiam mal, mas não se tinha técnica para isso; já hoje tem-se pessoas capacitadas e com técnicas para o atendimento” (GC).

Segundo os entrevistados, para acompanhar todo esse processo de mudanças foi necessária também uma mudança de postura em relação à gestão do hotel Z, que se tornou mais profissionalizada.

“Acho que ele fez até pela contratação dos profissionais. Temos hoje um diretor de operações, Paulo Benedete [...] ele ficou 5 anos na Bluetree, ele tem toda essa bagagem justamente das redes, essa visão de procedimentos das redes. Temos hoje um controle que veio de um Bluetree. O hotel se preocupou com essa questão das redes até no seu procedimento. Por mais que ele seja um hotel familiar, ele hoje é um hotel profissional, as pessoas têm que ser profissionais” (GC).

“Não, só a questão da cultura foi modificada; há uma preocupação hoje muito maior com a questão do orçamento; hoje há uma questão muito maior com o acompanhamento da execução desse

orçamento; antes era uma coisa muito frouxa” (DO).

“Olha, acho que, a partir desse ano, está fazendo uma coisa mais: ações mais ousadas, a gente está trabalhando, uma com a implantação do escritório em São Paulo, outra com a confecção desses materiais novos, cartões de visita novos. [...] a percepção que eu tive nessa última estratégia que eles estão implantando, para ser mais um hotel, tem mais cinco 5 estrelas aqui em Curitiba. Qual seria o diferencial, desde o cartão de visita que eu vou te entregar até você vir no hotel você ver um serviço diferenciado: hotel novo, limpo, ele tem trabalhado muito nesse sentido, se você via a qualidade do produto que ele tem usado no serviço de divulgação; mudou totalmente; é de qualidade melhor, é produto feito por profissional; são cores mais vivas; não é uma cor padrão como antigamente, foi mudada toda essa parte” (AF).

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Finalizada a descrição dos casos, procede-se, neste item, a uma análise comparativa, seguindo as categorias e os elementos de análise estabelecidos na metodologia. Por meio desta análise, buscou-se enfatizar as mais significativas diferenças e similitudes apresentadas pelas organizações analisadas, bem como a comparação desses resultados com a base teórico-empírica.

5.1. 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.

Os três hotéis são bastante semelhantes em relação a móveis e

equipamentos, camas, mesas, cadeiras, armários, televisores, telefones, interfonos, 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 Y e 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.

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. 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.

Nesse sentido, Tavares (2000) afirma que a vantagem competitiva é obtida de acordo com o modo em que uma organização se diferencia dos demais concorrentes e principalmente como essa diferenciação é percebida e compreendida, em termos de valor pelos clientes. Porém cabe aqui salientar que, de acordo com Penrose (1979), nem todas as organizações possuem recursos e capacidades diferenciadas que promovam a obtenção de vantagens competitivas.

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.

A existência de uma estrutura organizacional mais preparada tecnicamente atribui ao hotel Z certo diferencial competitivo em relação aos outros dois hotéis 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.

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. Porém é necessário afirmar que os gestores dos hotéis analisados estão atentos ao processo de gestão dos empreendimentos, corroborando o estabelecido por Porter (1993), de que as organizações para sustentar a vantagem competitiva devem buscar a melhoria e o aprimoramento constantes das fontes que são responsáveis pelos recursos que proporcionam os diferenciais competitivos.

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. De acordo com os dados analisados, esse aspecto pode ser considerado concomitantemente uma vantagem e uma desvantagem para os três 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. 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.

5.2. 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 cobradas pelos 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.

Porter (1986) salienta ainda que, em virtude da ampliação do mercado de atuação das organizações nacionais e mundiais, torna-se mais comum a ameaça de produtos ou serviços substitutos, acarretando assim a diminuição ou perda de parcelas de mercado pelas empresas tradicionais do setor, uma vez que os substitutos reduzem as taxas de retornos atuais e futuras. Contudo, em função das características das empresas estudadas e da falta de dados secundários e primários para subsidiar a análise das forças competitivas externas, não foi possível identificar a ameaça de produtos ou serviços substitutos nos três casos analisados.

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.

5.3. 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 vêm 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.

5.4. 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 mobílias 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.

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou compreender, a partir de um estudo de casos múltiplos, como vem ocorrendo a mudança estratégica das empresas do setor hoteleiro de Curitiba, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais. A partir deste objetivo geral, num primeiro momento são respondidas as questões de pesquisa e, na seqüência, são apresentadas as considerações finais, seguidas das sugestões para futuras pesquisas.

6.1. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

1) Como se configura o contexto do setor hoteleiro no Brasil e em Curitiba?

No período anterior ao ano de 1998, o setor hoteleiro de Curitiba caracterizava-se por ambiente ordeiro, dominado por empresas hoteleiras pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais, com as organizações praticando gestão hoteleira tradicional, dotada de certo fascínio e baixo profissionalismo. Neste período os gestores não se preocupavam muito com a concorrência, uma vez que a competitividade das empresas do setor era bastante reduzida. A existência de uma demanda por unidades habitacionais que supria a necessidade dos empresários também contribuía para a manutenção de ambiente estável.

Contudo como o ambiente das organizações não é estável e se encontra em constante evolução, em meados de 1998 e 1999, com a instalação de grandes indústrias automobilísticas em Curitiba e nas cidades metropolitanas, a região tornou-se atrativa para empresas hoteleiras, ocasionando, assim, a disposição de elevado número de grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, que focaram a crescente demanda de hóspedes representados por empresários, executivos, consultores e fornecedores trazidos pelo processo de industrialização.

Nesse contexto, percebeu-se que os gestores dos três hotéis analisados, movidos pela demanda crescente, adotaram de início a postura de observadores,

acreditando que o setor seria capaz de atender às expectativas de todos os empreendimentos existentes. Desse modo, acompanharam passivamente a entrada das grandes redes hoteleiras que, em função do número de novos empreendimentos, causaram a pulverização da oferta de unidades habitacionais, com queda da rentabilidade e redução da taxa de ocupação.

Atualmente o setor hoteleiro de Curitiba é dominado tanto por empresas com gestão hoteleira tradicional quanto por empresas com gestão hoteleira moderna, caracterizando-se pela elevada concorrência, cuja 'mola propulsora' seria a 'guerra' de preços que normalmente é praticada pelas empresas.

2) Quais são os recursos internos que vêm sendo utilizados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?

Em termos de recursos físicos, constatou-se que os três hotéis analisados possuem estruturas antigas, mas em bom estado de conservação, que foram revitalizadas há alguns anos para atender às exigências do mercado. Comparando-se a estrutura física dos três hotéis, constatou-se que o hotel Y e o hotel Z apresentam estrutura superior à do hotel X, destacando-se as salas e equipamentos para a realização de eventos e os quartos amplos com mobílias e eletroeletrônicos novos.

Ressalta-se que o diferencial competitivo, que deu ao hotel Z uma posição de destaque em relação aos outros dois hotéis, foi a existência de estacionamento próprio, aspecto que foi enfatizado pelos gestores do hotel e lamentado pelos gestores do hotel X e do hotel Y. Salieta-se ainda que no hotel X a principal dificuldade em termos de recursos físicos identificada foi a limitação de espaço que prejudica a ampliação do empreendimento.

Foi possível perceber que a localização se destacou como importante diferencial competitivo no hotel Z e no hotel X, conduzindo-os à obtenção de vantagem competitiva sustentável; haja vista que dificilmente pode ser conquistada pelos concorrentes. Por sua vez, no hotel Y o crescimento da cidade criou dificuldades de acesso, deixando a sua localização de ser uma vantagem competitiva sustentável.

Os recursos humanos são atributos muito valorizados pelos gestores dos três hotéis analisados. O hotel Z destaca-se com a média de 0,87 funcionários por unidade habitacional; em seguida tem-se o hotel Y (0,55); e por último está o hotel X com 0,35 funcionários por apartamento. Os dados confirmam o que foi constatado pelas informações da entrevista; os gestores do hotel Z demonstraram-se mais preocupados com a gestão e com a valorização dos recursos humanos, salientando que na hotelaria tradicional os funcionários têm função estratégica, pelo fato de interagirem constantemente com os hóspedes. Por outro lado, pode-se ressaltar que a menor média de funcionários por apartamento é causada no hotel Y pela inexistência de estrutura para a realização de eventos, a qual demandaria uma considerável parcela de funcionários para a eficiente condução das atividades.

Em relação aos processos de avaliação e treinamento de funcionários os três hotéis apresentam certa carência. Contudo o hotel Z, por possuir estrutura de gestão mais complexa do que os outros dois hotéis apresenta um conjunto de programas que demonstra ser mais eficiente para capacitar a equipe. Constatou-se que o principal diferencial dos três hotéis era o fato de possuírem pessoal qualificado com vários anos de experiência, que possivelmente conhecem as necessidades e os interesses dos clientes, garantindo a personalização dos serviços prestados.

Em termos de recursos organizacionais, o hotel Z destacou-se em relação ao hotel X e ao hotel Y por possuir uma equipe técnica de profissionais formados e com experiência em gestão hoteleira. Verifica-se que, pelo fato de cada área do hotel possuir um gerente ou diretor contratado, há maior facilidade para desenvolver o planejamento estratégico da organização e, conseqüentemente, avaliar os resultados. Percebeu-se que, apesar de existir a atuação dos membros familiares, no hotel Z os profissionais contratados têm maior liberdade para agir, de acordo com os objetivos e interesses do hotel. No hotel X e no hotel Y ocorre em menor escala, em virtude da forte influência dos familiares na gestão da organização. Desse modo, destaca-se que o hotel Z possivelmente terá mais condições de acompanhar a evolução do ambiente competitivo, respondendo estrategicamente às pressões das grandes redes hoteleiras.

Um aspecto que deve ser salientado é a baixa preocupação dos gestores do hotel X com o planejamento estratégico, demonstrando que as ações estratégicas

são definidas em função dos acontecimentos diários. Pode-se ressaltar que, de certo modo, se torna uma postura preocupante; haja vista que em longo prazo pode não se sustentar, dificultando a atuação do empreendimento em função da competitividade do setor hoteleiro de Curitiba.

Observou-se que em termos de recursos internos, se destacaram nos três hotéis analisados os recursos físicos (tecnologia, maquinário, móveis, equipamentos, instalações, localização geográfica, *software* e *hardware*) e os recursos humanos (treinamento, experiência, relacionamentos e trabalho da equipe técnica e gerencial), que além de receberem maior atenção dos gestores, constituíram os principais diferenciais competitivos dos hotéis e, conseqüentemente, contribuíram para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes.

3) Quais são as forças competitivas externas que vêm atuando no ambiente das empresas do setor hoteleiro em Curitiba?

Destaca-se que o ambiente competitivo dos três hotéis analisados é fortemente influenciado por duas das cinco forças competitivas externas, que seriam o poder de negociação dos clientes institucionais e a rivalidade da concorrência entre as empresas tradicionais apenas ou entre as empresas tradicionais e as grandes redes hoteleiras.

Os clientes institucionais têm maior poder de negociação no hotel Y e no hotel Z, pelo fato de estarem constantemente utilizando as instalações dos dois hotéis para a realização de eventos. Desse modo, esses clientes exigem preço, qualidade e atendimento diferenciados. Evidencia-se que o principal fator de negociação entre os hotéis e os clientes institucionais é o preço, porque, provavelmente, os clientes já consideram que os dois hotéis possuem um padrão elevado de qualidade. Constatou-se que no hotel X os gestores buscam reduzir os impactos do poder de negociação dos clientes, apresentando-lhes as instalações internas. Desse modo, os clientes podem comprovar a qualidade do produto.

A rivalidade da concorrência entre os hotéis de Curitiba também é visível, uma vez que implica a posição que a organização ocupa no mercado e em disputas

por preço e qualidade. No caso dos três hotéis analisados, percebe-se que a disputa por preços pode ter sido responsável pelos principais desgastes, visto que, como as grandes redes hoteleiras possuem estrutura física mais econômica, trabalham com custos mais baixos e, conseqüentemente, conseguem reduzir os preços das diárias a níveis que dificilmente podem ser atingidos pelos hotéis tradicionais, em virtude de estrutura física mais complexa e do elevado número de funcionários. Porém percebeu-se que no hotel X os impactos dessa ‘guerra’ de preços é menor pelo fato de que a organização possui, em relação aos demais concorrentes, estrutura física mais econômica.

4) Quais são os relacionamentos interorganizacionais que vêm sendo praticados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?

Destaca-se que poucas foram as alianças e parcerias estratégicas praticadas pelos três hotéis analisados. Ainda que se tenha constatado uma participação na ABIH/PR, que é o órgão representante das empresas do setor, e no *Convention Bureau Center*, associação criada para promover o turismo de negócios e eventos na cidade, não se percebeu nos gestores um grande entusiasmo em participar desses dois grupos, possivelmente pelos resultados inexpressivos que estão sendo colhidos.

Além do envolvimento com as duas associações, foi possível identificar que, no caso do hotel Y e do hotel Z, houve uma participação em parcerias e alianças com outras empresas que permitiram, durante certo período, obter resultados importantes para os participantes. Contudo essas alianças e parcerias foram desfeitas em função do pouco comprometimento dos empresários.

Por fim, ressalta-se que o setor hoteleiro de Curitiba apresenta grande desarticulação entre as empresas, privadas ou públicas, valendo-se do ditado “é cada um por si”. É possível constatar ainda que essa desarticulação se justifica pelo predomínio de uma cultura individualista dos gestores e, principalmente, dos empresários, proprietários dos empreendimentos, que se posicionam como competidores e, infelizmente, não conseguem visualizar os benefícios que podem ser obtidos com a formação de alianças e parcerias estratégicas.

5) Quais são as mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, que vêm sendo adotadas pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba nos últimos 8 anos, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais?

Observa-se que, em termos de recursos internos, as mudanças estratégicas efetuadas nos três hotéis analisados se caracterizam como ações reativas dos empreendimentos em relação às pressões ambientais provenientes do setor. Como mais significativas se destacam as estratégias adotadas em relação aos recursos humanos, em que os gestores dos três hotéis, com maior ênfase no hotel Y e no hotel Z, investiram na personalização dos serviços como estratégia capaz de permitir que as organizações se diferenciasssem das grandes redes hoteleiras.

Apesar de também terem sido realizadas no hotel Y e no hotel Z, percebe-se que as reformas e as revitalizações representam processos contínuos conduzidos pelos dois empreendimentos, pelo fato de os gestores acreditarem que os clientes são altamente exigentes em questões de aparência e decoração interna.

Buscando equiparar-se às grandes redes, destaca-se que o hotel Z, estrategicamente, efetuou a profissionalização do processo de gestão, que anteriormente apresentava uma cultura familiar bastante arraigada, que tornava as decisões mais lentas. Com a contratação de novos profissionais e a readequação de sua estrutura organizacional, a gestão do hotel tornou-se mais ágil, flexível e agressiva, respondendo com mais eficiência às pressões ambientais.

As mudanças estratégicas em relação às cinco forças competitivas externas foram efetuadas após os primeiros impactos sobre os hotéis, configurando-se assim em uma reação às pressões ambientais. Verifica-se que no caso do hotel Y e do hotel Z, a principal mudança estratégica ocorreu em relação aos fornecedores, pois os gestores passaram a atuar com maior proximidade nesses atores sociais, investindo na fidelização dos fornecedores, para garantir padrão de qualidade elevado. Contudo destaca-se que, com esse processo, fornecedores detentores de produtos e serviços únicos no mercado, elevaram seu poder de negociação em relação aos hotéis.

Uma estratégia adotada pelos gestores do hotel Y, visando evitar a forte

concorrência por preços e reduzir a instalação de novos empreendimentos hoteleiros em Curitiba, foi o estabelecimento de conversas informais entre os empresários do setor com o intuito de criar uma coalisão para garantir o futuro dos hotéis locais. Todavia percebe-se que, como foi um processo informal em que não houve o estabelecimento de regras, os resultados não foram tão eficientes, observando-se ainda 'guerras' de preços entre alguns hotéis e a instalação de novos empreendimentos.

Por fim, destaca-se que não foram adotadas estratégias pelos gestores dos três hotéis analisados para reduzir o poder de negociação dos clientes institucionais. Pelo contrário, no hotel Y e no hotel Z os gestores passaram a 'alimentar' esse poder de negociação, exigindo dos funcionários cada vez mais desdobramento para atender às necessidades e aos desejos dos hóspedes e assim garantir a sua fidelização, como segurança de rentabilidades futuras.

Por serem identificados relacionamentos interorganizacionais inexpressivos entre os empreendimentos hoteleiros analisados, não foram identificadas mudanças estratégicas. No entanto, apesar de não ter sido percebida pelos gestores, ressalta-se que a aproximação entre o hotel Y e o hotel Z e os seus fornecedores pode indicar uma estratégia que foi adotada pelos gestores dos dois hotéis com o interesse de estabelecer alianças e parcerias entre as empresas do setor, contribuindo para a proteção do mercado local.

Observa-se ainda que os gestores dos três hotéis analisados, atualmente, percebem a importância da formação de alianças e parcerias estratégicas, até mesmo com órgãos públicos, e estão mais propensos a isso, demonstrando assim uma tendência de que no futuro as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, juntamente com as instituições públicas locais, tendem a atuar em conjunto na defesa de seus interesses.

Mintzberg (2001) estabelece que as estratégias de uma organização podem apresentar duas formas: i) deliberada, quando a organização busca informações no mercado, visando antecipar-se aos acontecimentos do meio ambiente e estabelecer um plano de ação prévio para maximizar os resultados; e ii) emergente, quando uma ação surge na organização em resposta ao ambiente competitivo. Contudo, de

acordo com Borges Jr. e Luce (2000), as estratégias emergentes surgem em decorrência das dificuldades de se prever as mudanças no ambiente competitivo.

Desse modo, salienta-se que as estratégias adotadas pelos gestores dos três hotéis analisados apresentaram caráter *reativo*, tendo em vista que as ações foram adotadas depois de comprometidas a posição no mercado e a rentabilidade das organizações. Este fato é semelhante ao apresentado por Vasconcelos e Câmara (2005) que, ao analisarem pequenas empresas do setor hoteleiro de Fortaleza, identificaram que a maioria dos empreendimentos adotou postura reativa. Chama-se atenção para este fato, uma vez que Garrigós-Simón e Marqués (2005), ao relacionar postura estratégica e desempenho, identificaram que, em empreendimentos hoteleiros da Espanha, aqueles que se mostraram prospectores, defensores e analisadores tiveram desempenhos superiores; e aqueles com postura estratégica reativa conquistaram desempenhos pouco satisfatórios.

A partir do exposto por Gimenez, Grave e Hayashi Júnior (2005), pode-se afirmar que a postura estratégica adotada pelos hotéis se condicionou aos significados atribuídos pelos gestores à nova configuração do ambiente competitivo. Nesse sentido, verifica-se que o modo como os gestores dos hotéis analisados compreenderam as pressões decorrentes das mudanças do ambiente competitivo estão relacionadas ao contexto de referência das organizações e ao conjunto de crenças e valores que norteiam as ações dos indivíduos responsáveis pelo processo de decisão.

6.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalmente, tendo-se como ponto de partida a Abordagem Integradora de Kim e Oh (2004), que propõe a conexão da Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991), da Abordagem das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) e da Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998), 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.

6.3. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste ponto torna-se relevante propor alguns caminhos que podem ser adotados por futuros pesquisadores para ampliar os conhecimentos em relação ao tema estudado.

1. Replicação do estudo em outras empresas tradicionais do setor hoteleiro de Curitiba, para verificar se ocorre a confirmação dos resultados obtidos.
2. Realizar um *survey* com as empresas hoteleiras tradicionais de Curitiba a partir das variáveis já definidas pelo estudo para identificar as mudanças estratégicas implementadas pelos empreendimentos locais.
3. Aprofundar a análise para compreender quais foram os fatores organizacionais que influenciaram as mudanças estratégicas.
4. Analisar o relacionamento entre as mudanças estratégicas adotadas pelos hotéis tradicionais de Curitiba e o desempenho obtido por eles depois da implementação das ações.
5. Analisar o processo de crescimento das empresas hoteleiras locais que passaram a atuar em rede no mercado de Curitiba e em outros mercados do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, M. C. S.; RADOS, G. J. V.; FIGUEIREDO JUNIOR, H. S. As pressões ambientais da estrutura da indústria. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2004.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

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.

ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: EGEPE, 2003. 1 CD-ROM.

ANDREWS, K. R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: EUNSA, 1977.

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.

ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A.; MELO, G.; ZANCHI, C. Estratégias competitivas nos processos de gestão na hotelaria de Balneário Camboriú, Santa Catarina. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 3., 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: SEMITUR, 2006. 1 CD-ROM.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BACHARÉIS EM TURISMO – ABBT. **Dados do Banco Central apontam 2005 como o melhor ano do turismo internacional no Brasil**: desembarques em vôos internacionais confirmam o recorde. Brasília, 23, jan. 2006. Disponível em: <http://www.abbtur.org.br/index.php?secao=ver_noticias&id>. Acesso em: 07, fev. 2006.

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: Addison 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.

BARROSO, H. C. M. P. Estratégia e planejamento em pequena empresa: um caso no setor hoteleiro cearense In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEPE, 2005. 1 CD-ROM.

BEAVER, G. Successful strategic change: some managerial guidelines. **Strategic Change**, Chichester, v. 12, n. 7, p. 345-347, nov. 2003

BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.4, p. 167-171.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia de pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Administração On Line. São Paulo, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 15, dez. 2004.

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.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

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.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e

implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

CHEN, H.; TSENG, C. The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. **Tourism Management**, New Zealand, v. 26, n. 1, p. 15-24, feb. 2005.

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

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, i feel like being a strategy machine. **European Management Review**, Houndmills, v. 1, n. 1, p. 21-28, spr. 2004.

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.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CUNHA, P. F. Curitiba: pronta para mais eventos. São Paulo: **Revista dos EVENTOS**, Ed. 31, 2004.

DALI, C. The competitive networks of tourism e-mediaries: new strategies, new advantages. **Journal of Vacation Marketing**, London, v. 9, n. 2, p. 109-118, mar. 2003.

DIAS, C. M. M. Tendências evolutivas do turismo e da hotelaria. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-99, nov. 1991.

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.

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

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.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector.

Tourism Management, New Zealand, v. 26, n. 5, p. 707-721, oct. 2005.

FALCÓN, J. M. G.; MUÑOZ, D. R. M. El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: una evaluación empírica. **Estudios Turísticos**, n. 136, p. 83-108. 1998.

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.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.1, p. 133-140.

GARRIGÓS-SIMON, F. J.; MARQUÉS, D. P. Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 17, n. 1, p. 22-38, jan./fev. 2005.

GASPARIM, M. Turismo de negócios cresce: setor deve movimentar U\$\$ 54 milhões em Curitiba este ano, 20% a mais do que em 2004. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 10 de abril de 2005. Economia, p. 23.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI JÚNIOR, P. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GOHR, C. F.; NETO MORETTO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. **Turismo: Visão e Ação**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 63-90, out. 2001/mar. 2002.

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.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 2, p. 293-317, apr./jun. 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 1, p. 203-215, fev./mar. 2000.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: a case study approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 17, n. 1, p. 39-50, jan./fev. 2005.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 3, p. 63-76, jul./ago./sep. 1989.

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.

HASHIMOTO, A. Comparative evolutionary trends in environmental policy: reflections on tourism development. **The International Journal of Tourism Research**, Chichester, v. 3, n. 1, p. 195-216, may./jun. 1999.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

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.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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.

HOTEL ON LINE. **A indústria hoteleira no Brasil – 2004**. Curitiba, 20, jul. 2004. Disponível em: <<http://www.hotelonline.com.br/asp/promocao/results1.asp?codigo>>. Acesso em: 22, jul. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR e ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **Portal de Marketing, Mídia e Tecnologia**. Brasília, 10, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.ric.com.br>>. Acesso em: 20, mar. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR e FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Boletim de desempenho econômico do turismo**: meios de hospedagem. Brasília, 01, out. 2005. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 27, jan. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. **Anuário estatístico EMBRATUR**. Brasília, 05, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 07, fev. 2006.

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.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

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.

KÖHLER, A. F.; DURAND, J. C. G. Patrimônio histórico-cultural e turismo em Pernambuco: metodologia de criação de novos roteiros turísticos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

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.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 4, p. 102-118.

MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 146-149, out./dez. 1984.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.

MASSUKADO, M. S. **Recursos organizacionais e recursos turísticos na gestão pública do turismo: os casos de Curitiba e Foz do Iguaçu**. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

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.

MÉLIAN-GONZÁLEZ, A.; GARCÍA-FALCON, J. M. Competitive potential of tourism in destinations. **Annals of Tourism Research**, Wisconsin, v. 30, n. 3, p. 720-740, jul. 2003.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Pesquisa aponta potencial do setor hoteleiro na geração de empregos**. Brasília, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.radiobras.gov.br/abrn/brasilagora/materia.phtmlmateria261195>>. Acesso em: 05, mai. 2006.

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.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.2, p. 26-32.

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. **Estúdios Turísticos**, n. 143, p. 25-63. 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 79-94, jan./jun. 2002.

NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, P. A. C. **Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional**: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

PAIVA, M. G. M. V.; CAVALCANTI, K. B.; SOUZA, T. Hotelaria do nordeste: no espelho da globalização. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-62, nov. 1996.

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.

PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 83-96, jul./set. 2000.

PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V. S. Complexo Porto de Galinhas: um paraíso e uma arena competitiva?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

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. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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.

PORTER, M. E. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 4, p. 82-89.

PRESTES, J. M.; BULGACOV, S. Sistemas e processos organizacionais. In: BULGACOV, S. (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 1, p. 17-46.

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.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.1, p. 19-26.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3.2, p. 64-72.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

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.

SECRETARIA ESTADUAL DO TURISMO – SETU e PARANÁ TURISMO. **Estatísticas do turismo**. Curitiba, 15, mai. 2005. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 21, nov. 2005.

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.

SILVA, J. M.; COSTENARO, A. Planejamento estratégico: um recurso para o desenvolvimento do turismo municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2004.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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.

TUSHMAN, M. L.; NEUMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergência e tumulto: administrando o passo irregular da evolução organizacional. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 15.2, p. 369-375.

VALDUGA, V. A mudança de mentalidade como estratégia para a competitividade: o caso das vinícolas da Serra Gaúcha. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: SEMITUR, 2006. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, E. A.; CÂMARA, S. F. A gestão estratégica das pequenas empresas hoteleiras em Fortaleza-CE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEPE, 2005. 1 CD-ROM.

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.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 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.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

APÊNDICE

Apêndice 1: Carta de Apresentação do Pesquisador.

Curitiba, 10 de Setembro de 2006.

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) gostaria de contar com a participação de V. S.^a em uma pesquisa que vem sendo realizada junto às empresas do setor hoteleiro em Curitiba. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e está sendo desenvolvida pelo aluno de mestrado Antônio João Hocayen da Silva com a orientação da Professora Rivanda Meira Teixeira, doutora em Administração com reconhecida experiência em pesquisas na área de turismo.

O estudo tem por objetivo analisar as estratégias das empresas do setor hoteleiro de Curitiba em relação à concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais que estão se instalando na cidade e permitirá que as empresas participantes compreendam as especificidades de seu ambiente organizacional, contribuindo para uma melhor adequação estratégica.

Solicitamos a colaboração de V. S.^a para a realização de entrevistas com os proprietários do hotel, com o gerente geral e com os demais gerentes (caso existam). Ressalta-se que para garantir a confiabilidade dos dados coletados por meio de entrevistas eles serão analisados de forma agregada de modo que não poderão ser identificados nem respondentes nem suas respectivas organizações.

Salientamos que sua participação é muito importante para o sucesso do estudo e nos comprometemos a lhe enviar os resultados da pesquisa, caso seja de seu interesse, por meio de um resumo executivo. Com o retorno dos resultados da pesquisa busca-se estimular a discussão das experiências e das dificuldades dos empresários desse setor.

O mestrando Antônio João Hocayen da Silva entrará em contato com V. S.^a para marcar a entrevista em data e horário de sua conveniência. Aproveitamos a oportunidade para agradecer o apoio e reiterarmos nosso apreço pelas empresas que colaboram com pesquisadores da Universidade Federal do Paraná (UFPR) ao tempo que nos colocamos ao seu inteiro dispor para esclarecimentos por meio do e-mail hocayen@yahoo.com.br ou pelos telefones (41) 3362-0435 e (41) 3360-4196.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira
Orientadora
rivandateixeira@terra.com.br

Apêndice 2: Roteiro Semi-Estruturado para as Entrevistas.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA – PESQUISA

Aluno: Antônio João Hocayen da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

- Local da entrevista:
- Data da entrevista: ___/___/___
- Duração da entrevista: Início _____ Término _____

DADOS GERAIS DO HOTEL

- Empresa:
- Ano de fundação:
- Número de quartos:
- Número de funcionários: Administrativo _____ Operacional _____
- Endereço:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

- Nome do entrevistado:
- Gênero: M () F ()
- Cargo:
- Formação:
- Tempo na função:
- Tempo no hotel:
- Telefone:
- E-mail:

ABORDAGEM DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Concorrência

- Em relação aos concorrentes do mesmo tamanho, qual a posição da empresa no setor hoteleiro de Curitiba?
- Como se caracterizam os concorrentes principais da empresa?
- Quando as redes hoteleiras externas começaram a se instalar em Curitiba?
- Quem são as principais redes que se instalaram em Curitiba?

- Como se caracterizam essas novas redes hoteleiras?
- Em que essa nova concorrência modificou o setor em Curitiba?
- Quais são as principais dificuldades em relação à concorrência com as novas redes?
- Quais são as vantagens competitivas dessas novas redes?
- O que essas redes trazem de novo? (*preços menores, qualidade superior, novas tecnologias, marcas mundiais*).
- Como são os serviços das novas redes em relação aos da empresa?
- Quais foram as estratégias adotadas pela empresa para se defender da concorrência das novas redes que entram no mercado de Curitiba?

Clientes

- Quem são os clientes principais da empresa?
- Como se caracterizam esses clientes? (*turista de lazer e turista de negócios; pessoas físicas ou jurídicas*).
- Qual o poder de negociação desses clientes?
- Quais são as principais exigências dos clientes?
- Quais são as principais reclamações dos clientes?
- Como os clientes percebem os serviços prestados pela empresa?
- Há fidelização dos clientes?
- Como a empresa busca atrair novos clientes?
- Como é o relacionamento da empresa com os seus clientes?
- Em virtude da entrada das novas redes hoteleiras, quais foram as estratégias adotadas pela empresa para manter seus clientes e conquistar novos clientes?

Fornecedores

- Como se caracterizam os fornecedores principais da empresa?
- Quais são as principais exigências dos fornecedores?
- Quais são as principais reclamações dos fornecedores?
- Como a empresa percebe os serviços prestados pelos fornecedores?
- Os fornecedores da empresa também são fornecedores de seus concorrentes?
- Como é o processo de contratação de novos fornecedores?
- Até que ponto os fornecedores podem influenciar os serviços prestados pela empresa? (*poder de negociação*).
- Em virtude da entrada das novas redes hoteleiras, quais foram as estratégias adotadas pela empresa em relação aos seus fornecedores?

ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS DE BARNEY

Recursos Físicos

- Como são as instalações (*recepção, elevadores, garagem, mobiliário, pintura, ornamentação, decoração, utensílios diversos, iluminação e refeitório*) do hotel?
- Os equipamentos de informática do hotel atendem suas necessidades?
- A localização geográfica é um diferencial do hotel em relação aos concorrentes?
- Quais são os serviços extras oferecidos aos clientes? (*piscina, quadra, sauna, salão de jogos, academia, bar, passeios turísticos e transporte para aeroporto e/ou rodoviária*).
- Quais foram as principais mudanças, em termos de recursos físicos, implementadas pela empresa em decorrência da entrada das novas redes hoteleiras?
- Houve alguma ampliação?
- Foram criadas novas unidades?
- Foram adquiridos novos equipamentos, máquinas ou móveis?
- Em relação aos recursos físicos quais são as principais vantagens competitivas do hotel?
- Em relação aos recursos físicos quais são as principais desvantagens competitivas do hotel?

Recursos de Capital Humano

- Como é o serviço dos funcionários do hotel em relação aos serviços dos funcionários das novas redes hoteleiras?
- O número de funcionários é suficiente para atender aos clientes adequadamente?
- Há algum programa de avaliação dos serviços prestados pelos funcionários?
- A empresa tem algum programa para treinamento e reciclagem dos funcionários?
- Há algum programa para melhorar o relacionamento entre os funcionários?
- Como é a remuneração dos funcionários em relação às novas redes hoteleiras?
- Quais foram as principais mudanças, em termos de recursos humanos, implementadas pela empresa em decorrência da entrada das novas redes hoteleiras? (*novos sistemas de gestão de pessoas, avaliação e remuneração*).
- A empresa perdeu funcionários para as novas redes hoteleiras?
- Em relação aos recursos humanos quais são as principais vantagens competitivas do hotel?
- Em relação aos recursos humanos quais são as principais desvantagens

competitivas do hotel?

Recursos Organizacionais

- Como está definida a estrutura administrativa do hotel? (*níveis hierárquicos*).
- Como é desenvolvido o planejamento das atividades da empresa? (*formal ou informal*).
- Existe algum sistema para controlar e avaliar as ações que foram planejadas pela empresa?
- Como é o sistema de divulgação e propaganda do hotel? (*rádio, TV, jornais, revistas e Internet*).
- Como o senhor(a) acredita que os clientes vêm a empresa no mercado? (*reputação*).
- Como o senhor(a) vê a organização? (*percepção do gestor*).
- Quais foram as principais mudanças, em termos de recursos organizacionais, implementadas pela empresa em decorrência dos novos concorrentes?
- Em relação aos recursos organizacionais quais são as principais vantagens competitivas do hotel?
- Em relação aos recursos organizacionais quais são as principais desvantagens competitivas do hotel?

Recursos Financeiros

- Os recursos investidos na empresa são de capital próprio ou de terceiros?
- Quais tipos de investimentos são feitos pela empresa?
- Como é o relacionamento da empresa com as instituições financeiras?
- Como é o faturamento da empresa se comparado ao dos demais concorrentes?
- Foram feitos investimentos pela empresa para ampliações ou reformas, renovação de máquinas e equipamentos ou aquisição de novas tecnologias em sistema de informação gerencial em virtude da entrada das novas redes hoteleiras?
- Quais foram as principais mudanças estratégicas, em termos de recursos financeiros, implementadas pela empresa em decorrência da entrada das novas redes hoteleiras?
- Em relação aos recursos financeiros quais são as principais vantagens competitivas do hotel?
- Em relação aos recursos financeiros quais são as principais desvantagens competitivas do hotel?

ABORDAGEM RELACIONAL DE DYER E SINGH

- Existe algum tipo de cooperação entre a empresa e seus concorrentes, fornecedores ou clientes?
- A empresa já realizou algum tipo de aliança estratégica ou parcerias com concorrentes, fornecedores ou outras organizações?
- Se não, por que?
- Se sim, quais foram os motivos que levaram a isso?
- Quais foram os resultados obtidos dessas parcerias?
- Houve a obtenção ou o fortalecimento de algum recurso, habilidade ou conhecimento?
- Qual era o poder de articulação do hotel em relação aos demais participantes das parcerias?
- Existe algum tipo de parceria entre a empresa e o setor público?
- Existe apoio do setor público?
- Quais foram as vantagens para a empresa ao fazer parcerias com outras organizações?
- Quais foram as dificuldades enfrentadas pela empresa ao efetuar parcerias com outras organizações?
- A entrada das redes hoteleiras no setor de Curitiba provocou algum tipo de mudança nas parcerias da empresa? Ou fez surgir algum tipo de cooperação?
- A empresa buscou formar parcerias para enfrentar a concorrência das novas redes hoteleiras?
- O que mudou nas parcerias da empresa com a entrada das novas redes hoteleiras?