

RECURSOS COMPETITIVOS E DESEMPENHO NA HOTELARIA DO DISTRITO FEDERAL: A PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

COMPETITIVE RESOURCES AND PERFORMANCE IN HOTELS OF DISTRITO FEDERAL: THE CONSUMER PERSPECTIVE

RECURSOS COMPETITIVOS Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA DEL DISTRITO FEDERAL: LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Licença CC BY:
Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição
irrestrita em
qualquer meio
desde que o
autor credite
a fonte original.



DANIEL PIRES VIEIRA¹
VALMIR EMIL HOFFMANN²
PEDRO VICENTE DA SILVA NETO³
GABRIEL DE LACERDA RANGEL¹

¹UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, BRASÍLIA, DISTRITO FEDERAL, BRASIL

²UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, FLORIANÓPOLIS, SANTA
CATARINA, BRASIL

³UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, BRASÍLIA, DISTRITO FEDERAL, BRASIL

DATA DE SUBMISSÃO: 05/01/2020 – DATA DE ACEITE: 24/06/2020

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo avaliar a influência dos recursos estratégicos das empresas hoteleiras sobre seu desempenho a partir da percepção dos consumidores. As empresas são heterogêneas enquanto conjuntos de recursos disponíveis, o que abre a possibilidade da busca pela vantagem competitiva de maneiras distintas. Esta pesquisa envolve dados secundários de estabelecimentos hoteleiros do Distrito Federal disponíveis no sítio www.booking.com.br. Os dados foram analisados a partir de regressões simples e múltipla. Os resultados das análises de regressão simples indicaram a influência significativa dos recursos Localização, Limpeza, Funcionários, Conforto, Comodidades e Custo-Benefício sobre o desempenho das empresas. Esses resultados corroboram a perspectiva de que esses recursos são valiosos para as empresas analisadas. Ao analisar os dados de forma conjunta, a partir da regressão múltipla, pode-se observar que somente o recurso Localização manteve a influência significativa sobre o desempenho. Esse resultado permite argumentar que a Localização é um recurso estratégico percebido pelos consumidores e capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável. A prevalência da Localização coloca em perspectiva o papel da qualidade dos serviços para a competitividade dos hotéis no contexto analisado.

Daniel Especialista em Política e Indústria da Confederação Nacional da Indústria, Brasília, Distrito Federal, Brasil. Docente do Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. Doutor em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: vieira.pires@gmail.com. Orcid: 0000-0002-2126-2750.

Valmir Docente no Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, e no Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. Doutor em Administração de Empresas, Universidade de Zaragoza, Zaragoza, Espanha. E-mail: e.hoffmann@ufsc.br. Orcid: 0000-0002-8977-8454.

Pedro Estatístico no Ministério do Turismo, Brasília, Distrito Federal, Brasil. Mestrando em Economia de Empresas, Universidade Católica de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: pedropvsn@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7518-5896>

Gabriel Graduando em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: rangel.la.gabriel@gmail.com. Orcid: 0000-0002-1292-1806.



PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Recursos; Meios de Hospedagem, Competitividade; Desempenho.

ABSTRACT: This paper aims to evaluate the influence of strategic resources of firms in the hotel sector on their performance, from the perception of consumers. Firms comprise heterogeneous sets of resources, which enable different strategies for gaining competitive advantage. This research involves secondary data on hotel companies in the Brazilian Distrito Federal, available on the website www.booking.com.br. The data were analyzed using simple and multiple regressions analysis. The results of the simple regression analysis indicated the significant influence of Location, Cleanliness, Employees, Comfort, Amenities, and Cost-Benefit on the firm's performance. These results corroborate the view that these resources are valuable for the analyzed firms. Multiple Regression Analysis, on the other hand, indicated that only Location had a significant influence on the firm's performance. The results suggest that Location is a strategic resource perceived by consumers and capable of generating a sustainable competitive advantage. The prevalence of Location puts in perspective the role of quality of services for the competitiveness of hotel establishments in the context analyzed.

KEYWORDS: Strategy; Resources; Hotels; Competitiveness; Performance.

RESUMEN: El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la influencia de los recursos estratégicos de las empresas hoteleras en su desempeño, desde la percepción de los consumidores. Las empresas son heterogéneas como conjuntos de recursos disponibles, lo que abre diferentes posibilidades de búsqueda de una ventaja competitiva. Esta investigación involucra datos secundarios de establecimientos de alojamiento del Distrito Federal disponibles en www.booking.com.br. Los datos se analizaron a partir de regresiones simples y múltiples. Los resultados del análisis de regresión simple indicaron la influencia significativa de Ubicación, Limpieza, Empleados, Comodidad, Servicios y Costo-beneficio en el desempeño del negocio. Estos resultados corroboran la perspectiva de que esos recursos son valiosos para las empresas analizadas. Al analizar los datos juntos, a partir de la regresión múltiple, se puede observar que solo la función Ubicación mantuvo la influencia significativa en el desempeño. Este resultado permite argumentar que la Ubicación es un recurso estratégico percibido por los consumidores y capaz de generar una ventaja competitiva sostenible. La prevalencia de la ubicación pone en perspectiva el papel de la calidad de los servicios para la competitividad de los hoteles en el contexto analizado.

PALABRAS CLAVE: Estrategia; Recursos; Hotelería; Competitividad; Desempeño.

INTRODUÇÃO

A indústria turística caracteriza-se por sua complexidade tanto em termos de elementos que a compõem como pelos diferentes setores econômicos envolvidos em seu desenvolvimento (Organização Mundial do Turismo [OMT], 1998). Diversamente a outras atividades econômicas, no turismo os consumidores se deslocam para um determinado destino, a fim de usufruir dos atrativos, dos produtos e dos serviços ofertados (Cunha & Cunha, 2005; Ferreira, Meireles, Macedo, Barone, Santana & Zotes, 2011), de forma que o turismo, sob uma ótica econômica, é definido a partir da demanda, ou seja, é uma atividade caracterizada pelo consumo de visitantes ou de não residentes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). O produto turístico é o resultado da junção dos atrativos (naturais ou culturais), dos equipamentos turísticos, dos serviços e da infraestrutura de apoio ofertada (Pavlovich, 2003; Ferreira *et al.*, 2011),

elementos esses que são geograficamente localizados (Costa & Albuquerque, 2013; Hoffmann & Campos, 2013). Entre os diversos setores econômicos envolvidos direta ou indiretamente no turismo, o setor de hospedagem é a atividade característica do turismo cujo desempenho se encontra mais diretamente relacionado à economia do turismo (IBGE, 2012). O setor de hospedagem é um componente necessário para o funcionamento da cadeia produtiva do turismo (Scott, Cooper & Baggio, 2008). Assim como em outras atividades produtivas aglomeradas territorialmente, a concentração territorial de meios de hospedagem estimula a competição e influencia o desempenho das empresas (Pan, 2005; Lado-Sestayo, Otero-González & Vivel-Búa, 2014), de forma que as características da estrutura dos serviços de hospedagem demandam uma busca constante por competitividade. Conforme exposto por Coyne (1986) e Hoffman (2000), vantagens competitivas derivam de desigualdades entre competidores, sendo que essas devem ser percebidas pelo mercado, ou seja, devem refletir em algum critério chave que influencie a decisão de compra. Assim, argumenta-se que a vantagem competitiva de empresas do setor de hospedagem de um mesmo destino é gerada pela heterogeneidade dos recursos das firmas (Barney, 1991), contudo só se concretiza a partir da percepção do cliente (Coyne, 1986).

Considerando os argumentos propostos, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre os recursos competitivos e o desempenho de estabelecimentos hoteleiros do Distrito Federal (DF), a partir da percepção de seus consumidores. De acordo com dados da Pesquisa de Serviços de Hospedagem (IBGE, 2017), a capital federal conta com 279 estabelecimentos de hospedagem. Diferentemente de outras unidades da federação, onde há uma preponderância de estabelecimentos de pequeno porte, no DF observa-se uma maior recorrência de hotéis (65,2%) e com uma oferta numerosa de quartos (50,6% dos estabelecimentos possuem mais de 30 unidades habitacionais). Ainda de acordo com dados do IBGE (2017), entre 2011 e 2016, o DF apresentou um crescimento de 25,7% de estabelecimentos de hospedagem com um incremento em mais de 50% da oferta de unidades habitacionais. Para consecução do objetivo proposto, além da presente introdução, o trabalho se subdivide em outras cinco seções. A segunda seção traz o referencial teórico, que orienta as análises. A terceira seção apresenta o método de pesquisa, incluindo os dados coletados, seu tratamento e sua análise. Posteriormente, são apresentados os resultados das análises. Por fim, a última seção traz as conclusões.

REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa parte do referencial de estratégia empresarial para o embasamento de suas análises. Conforme Rumelt, Schendel e Teece (1994), o estudo da estratégia relaciona-se para entender as escolhas que a empresa faz e, assim, como processo de tomada de decisão, que a leva a gerar um desempenho superior e, dessa forma, liga-se intimamente com a prática. Assim mesmo, a prática da estratégia antecedeu à criação do campo de estudo, asseveram Rumelt *et al.* (1994).

Apesar de a estratégia estar sendo estudada desde os anos 1960 (Rumelt *et al.*, 1994), a visão que se tinha era de que ela estava presente apenas nas grandes empresas (Idenburg, 1993). Foi Mintzberg (1973) que descreveu o processo de



elaboração na pequena empresa, demonstrando as diferenças em comparação ao que acontece nas grandes firmas. No Brasil, as empresas com até 09 pessoas ocupadas, em 2015, representavam 87% dos negócios e empregavam cerca de 27% da mão de obra nacional (Tabela 1). Mesmo considerando certa diminuição nessa participação entre 2013 e 2015, a economia brasileira é composta majoritariamente de pequenos negócios.

Tabela 1: Número de pequenas empresas, pessoal ocupado e destaque ao setor de alojamento e alimentação

Ano	Número de empresas com até 9 pessoas	%/total de empresas	Pessoal empregado	% total	Alojamento/ alimentação	Pessoal empregado	Média de funcionários / empresa
2015	3.960.854	87,01	10.805.296	26,87	316.999	2.324.429	7,33
2013	4.181.130	87,56	10.850.587	25,89	326.637	2.266.156	6,94

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE (2020).

Sinclair e Stabler (2009) caracterizam o segmento de hospedagem como fragmentado, composto por muitas empresas de pequeno e médio porte, como também se vê na Tabela 1, e com vasta diferença na qualidade dos serviços prestados. Isso permite caracterizar a estrutura de mercado de diferentes formas, de acordo com a localização e a distribuição espacial dos empreendimentos. Isso significa que há desde a concorrência perfeita em áreas altamente concentradas, passando por oligopólios e chegando até a monopólios, quando se trata de um grande meio de hospedagem em uma localidade específica (Sinclair & Stabler, 2009). Empreendimentos hoteleiros possuem características únicas, tais como: produto estático – oferta do serviço em uma mesma localidade sem a possibilidade de ajustes de acordo com variações na demanda; oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea; flutuações em sua demanda; custos operacionais fixos elevados em relação aos variáveis; impossibilidade de formação de estoque; produção, distribuição e consumo simultâneos com a presença obrigatória do consumidor; e sazonalidade (Gohr & Santos, 2010).

Os empreendimentos hoteleiros são caracterizados também como intensivos em capital, sendo pouco flexíveis em razão das dificuldades de promover alterações substanciais nos projetos implantados e em sua localização (Gorini & Mendes, 2005). Proserpio (2007) entende que o considerável volume de investimentos imobiliários necessários para a construção dos meios de hospedagem é uma barreira tradicional do setor, tanto à entrada quanto à saída do setor, o que, de acordo com as proposições de Porter (1986), amplia a competição interna na indústria. Não obstante aos altos custos de instalação, os meios de hospedagem necessitam investir com regularidade na modernização de suas instalações e na manutenção da infraestrutura, uma vez que a desatualização ou o envelhecimento podem gerar desvantagens competitivas e influenciar negativamente o desempenho (Gohr & Santos, 2010; Gorini & Mendes, 2005).

Por ser intensivo em mão de obra e se tratar de um serviço ininterrupto, há a necessidade de uma maior quantidade de empregados, sendo a qualificação um aspecto fundamental para a qualidade dos serviços (Gohr & Santos, 2010; Gorini & Mendes, 2005; Proserpio, 2007). A qualidade dos serviços ofertados está diretamente associada à satisfação do consumidor, aspecto crítico para o desempenho das empresas do setor de hospedagem

(Gohr, Moretto Neto & Santana, 2002; Tsai, Song & Wong, 2009). Proserpio (2007) destaca que, dada a impossibilidade de estoque e de ajuste da oferta, os hotéis operam com capacidade ociosa considerável, configurando perdas irrecuperáveis de receitas, o que leva à busca constante pela maior taxa de ocupação possível. Diante do exposto, entende-se que o ambiente externo das empresas de hospedagem é marcado por uma alta disputa entre as empresas que atuam de forma constante na busca por desempenho e competitividade (Tsai, Song & Wong, 2009). Considerando a complexidade do ambiente competitivo em que se inserem as empresas de hospedagem, diversas estratégias potenciais podem ser empregadas para alcançar desempenhos superiores (Hoffmann, Vieira, Reyes Jr. & Melo, 2015; Silva, Andrade, Casales-Garcia & Leitão, 2018).

Sob uma perspectiva externa à organização, destaca-se o paradigma da Estrutura-Condução-Desempenho, que estabelece que o desempenho empresarial resulta da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas (Vasconcelos & Cyrino, 2000), de forma que o foco inicial de análise seria o ambiente particular das empresas (Furrer, Thomas & Goussevkaia, 2008). Porter (1986) fez uma contribuição para o campo, ao fornecer um modelo de análise da competitividade da empresa baseada na estrutura da indústria. O autor identifica três estratégias genéricas que uma firma poderia adotar de forma a conquistar uma vantagem competitiva: (i) liderança em custo total; (ii) diferenciação de produto; e (iii) enfoque em um segmento de mercado específico. Embora de formas distintas, todas as estratégias competitivas identificadas por Porter (1986) convergem para o objetivo central de manter os retornos financeiros da empresa acima da média da concorrência. Uma das principais críticas a esse modelo é o pressuposto assumido de que as empresas de uma mesma indústria são homogêneas em termos de suas características e dos recursos disponíveis (Barney, 1991).

Em análise sobre as estratégias empregadas por estabelecimentos de hospedagem do litoral catarinense, Gohr e Santos (2010) identificam de forma recorrente estratégias de liderança do custo total e de diferenciação, duas tipologias previamente identificadas por Porter (1986). De forma similar, Silva *et al.* (2018) identificam estratégias associadas à redução de custos como alternativas para enfrentar momentos de crise.

Ainda sob uma perspectiva exógena à empresa, ressalta-se a análise dos relacionamentos estabelecidos pelas empresas de hospedagem, seja a partir da perspectiva de redes, seja a partir de uma perspectiva das aglomerações produtivas. A cadeia produtiva do turismo se concentra em coordenação, cooperação e integração de atividades complexas e heterogêneas em um ambiente dinâmico. Dessa forma, o desempenho na atividade é resultado não só daquele individual, mas também da interação entre as organizações públicas e privadas, uma vez que o produto turístico se desenvolve a partir de uma série de agentes interdependentes e integrados (Zemla, 2014; Zee & Vanneste, 2015; Czernek & Czaron, 2016). Assim, diversos estudos enfocam a influência dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos pelos estabelecimentos de hospedagem para o desempenho das empresas – p. ex.: Hocayen-da-Silva e Teixeira (2009), Costa e Albuquerque (2013) e Vieira, Hoffmann e Reyes Júnior (2018).

A Visão Baseada em Recursos – VBR – é considerada uma das abordagens mais aceitas e difundidas no campo de estudos da estratégia (Priem & Butler, 2001; Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Newbert, 2007; Popadiuk, Rivera & Bataglia, 2014). Recursos são compreendidos por Wernerfelt (1984) como ativos tangíveis e intangíveis associados de forma semipermanente à



firma. Isso inclui capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que as firmas mobilizam e utilizam para a implementação de suas estratégias (Barney, 1991). O foco de análise da VBR é a relação entre as características da firma (seus recursos) e o seu desempenho (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Furrer, Thomas & Goussevkaia, 2008). A VBR parte de dois pressupostos. O primeiro deles, derivado dos trabalhos de Penrose (1959), assume que as firmas são heterogêneas em termos dos recursos e das capacidades disponíveis. O segundo pressuposto argumenta que os recursos possuem mobilidade limitada (Barney, 1991; 2001; Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007; Barney & Hesterly, 2011), de forma que eles não podem ser livremente transacionados entre as empresas (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

A mobilidade imperfeita e a heterogeneidade dos recursos estariam relacionadas à possibilidade de obtenção e de manutenção das chamadas Rendas Ricardianas (Grant, 1991; Peteraf 1993). Caso os recursos estivessem distribuídos de forma homogênea, fossem perfeitamente móveis ou facilmente transacionados no mercado, seria impossível a manutenção de vantagens competitivas ou de desempenhos superiores (Barney 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Nessas situações, o diferencial competitivo proporcionado pelos recursos superiores seria replicado pelos competidores, levando a uma situação de paridade competitiva e à equiparação dos desempenhos das empresas (Peteraf, 1993; Barney, 2001; Barney & Arikan, 2001). O que leva uma firma a obter uma vantagem competitiva é a posse de recursos que possibilitem a implementação de uma estratégia única (Barney, 1991). Nem todas as firmas possuem recursos com capacidade de proporcionar desempenhos superiores, assim como nem todos os recursos de uma firma são estrategicamente relevantes (Barney, 1991). Recursos estratégicos, que permitiriam às firmas alcançar desempenhos superiores (Barney, 1991), são naturalmente escassos (Peteraf, 1993), sendo que para serem fontes de desempenhos superiores e, portanto, considerados estratégicos, os recursos devem dispor de algumas características (Barney, 1991). Recursos raros e valiosos permitiriam à firma obter uma vantagem competitiva (Barney, 1991), o que lhe proporcionaria retornos econômicos superiores aos da concorrência, ainda que temporários (Barney & Arikan, 2001). Caso esses recursos sejam também de difícil imitação por parte da concorrência, eles seriam capazes de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para a firma, derivada da possibilidade de se elaborar uma estratégia única, de difícil duplicação pela concorrência (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hoffman 2000). Essa combinação teria o potencial de gerar retornos econômicos persistentes para a empresa (Barney & Arikan, 2001). Barney e Hesterly (2011), posteriormente, complementam essa perspectiva argumentando que, além das características de valor, raridade e difícil imitação, os recursos devem ser adequadamente explorados. Recursos somente são fonte de vantagem competitiva se forem explorados adequadamente pela organização (Ray, Barney & Muhanna, 2004; Newbert, 2007).

Em que pese se tratar de um dos paradigmas centrais da área de estratégia (Priem & Butler, 2001; Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Newbert, 2007; Popadiuk, Rivera & Bataglia, 2014), alguns aspectos da VBR dificultam sua aplicação empírica. Ray, Barney e Muhanna (2004) ressaltam que analisar as relações entre os recursos e o desempenho geral da firma pode levar a conclusões errôneas, pois as firmas podem contar com recursos diferenciais em algumas atividades e recursos inferiores em outras, de forma que o desempenho superior proporcionado por um recurso estratégico seria ofuscado pelo desempenho de um recurso inferior. Barney e Arikan (2001), por sua vez, argumentam que a medida em que os recursos de uma organização podem ser empregados para a criação de uma estratégia única,

ela não pode ser avaliada de forma independente ao contexto do mercado em que a empresa se insere. Ainda que o valor do recurso possa ser mensurado sob uma ótica interna à empresa, raridade e impossibilidade de imitação ou substituição, somente pode ser avaliado e compreendido sob uma perspectiva comparada aos recursos das demais empresas concorrentes.

De forma alternativa, pode-se analisar os recursos a partir da perspectiva do consumidor. Coyne (1986) ressalta o papel representado pela demanda, ao estabelecer que uma vantagem competitiva sustentável é obtida quando três condições são alcançadas: (i) os consumidores percebem uma diferença consistente entre os produtos de uma empresa face aos da concorrência; (ii) essa diferença resulta de uma lacuna entre os recursos e as capacidades da empresa e os recursos e as capacidades da concorrência; e (iii) essas diferenças são duradouras. Vantagens competitivas seriam, portanto, o resultado de desigualdades entre competidores, sendo que essas devem se materializar de forma a serem percebidas pelo mercado, ou seja, devem refletir em algum critério chave que influencie a decisão de consumo (Coyne, 1986; Hoffman, 2000). Apesar dos recentes avanços tecnológicos, o setor de hospedagem é um segmento econômico intensivo em mão de obra, em que há uma forte interação entre prestador e cliente durante o processo produtivo. Dessa forma, entende-se que a análise dos recursos competitivos sob a ótica dos consumidores parece ser particularmente apropriada para os serviços de hospedagem. Diversas pesquisas apontam a satisfação do consumidor como aspecto determinante para o desempenho de estabelecimentos de hospedagem. Tsai, Wong e Song (2009) associam a satisfação do consumidor com o desempenho ao argumentarem que a satisfação levaria ao retorno do cliente, assim como à promoção boca a boca. Analisando especificamente os hotéis econômicos, João, Merlo e Morgado (2010) identificam a relevância de aspectos como limpeza, profissionalismo e simpatia dos funcionários, silêncio nas acomodações e confiabilidade nos serviços, como atributos determinantes para os consumidores. Lima-Filho, Marchiotti e Silva (2012) evidenciam que os critérios relevantes para satisfação dos clientes variam de acordo com a categoria do estabelecimento.

Stefanini, Yamashita e Sousa (2012) analisam os fatores que influenciam a percepção de valor para o turista de negócios em relação aos serviços hoteleiros. De forma similar aos resultados de João, Merlo e Morgado (2010), os aspectos relacionados aos funcionários foram indicados como relevantes para os consumidores. Aspectos estruturais do estabelecimento, tais como limpeza e silêncio nas acomodações, também foram encontrados, assim como a qualidade do serviço de internet e a localização do empreendimento (Stefanini, Yamashita & Sousa, 2012). Limberger, Meira, Añaña e Sohn (2016), por sua vez, indicam que a maioria dos artigos sobre avaliação dos serviços prestados em meios de hospedagem associam a satisfação dos turistas com os critérios de avaliação: quarto, serviços (funcionários), conforto, limpeza, custo-benefício, localização e comodidades.

MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com o emprego de técnicas quantitativas de análise. A pesquisa adota como unidade de análise os hotéis do Distrito Federal. O universo a ser pesquisado é composto pelos hotéis do Distrito Federal com informações disponíveis no sítio www.booking.com.br. Justifica-se a escolha do sítio citado



pela disponibilidade de informações sobre a avaliação dos recursos e as características dos serviços prestados por parte dos consumidores em uma perspectiva longitudinal, que permite o estabelecimento de um recorte temporal comum para a realização das análises. Em âmbito nacional, Limberger, Boaria e dos Anjos (2014) apresentam uma revisão de artigos internacionais que utilizaram informações de mídias sociais para a avaliação da satisfação dos clientes de meios de hospedagem. Considerando especificamente pesquisas que empregaram as informações disponíveis no sítio www.booking.com.br, podem-se citar os trabalhos de Borges, Pereira, Matos e Borchardt (2015) e Limberger *et al.* (2016).

Ressalta-se que o uso de informações de ferramentas de conteúdo gerado por usuários ou informações de sítios de avaliação de meios de hospedagem já foi empregado em pesquisas no setor de turismo ou mesmo do setor de hospedagem. Alguns estudos apontam a ocorrência de falsas análises em sítios de avaliação de meios de hospedagem (Ayeh, Au & Law, 2013; Filieri, Alguezai & Mcleay, 2015). Não é possível, *a priori*, diferenciar as análises de usuários reais das falsas. Entende-se, no entanto, que a utilização de informações quantitativas, em uma perspectiva agregada, possa minorar os efeitos dessas práticas, por considerar não as análises individualizadas, mas o conjunto de análises em um determinado período. Como destacado por Molinillo *et al.* (2016), quanto maior a quantidade de avaliações, maior sua credibilidade, uma vez que minimiza a influência de eventuais avaliações falsas.

A partir de informações geradas pelos hóspedes/consumidores, o sítio www.booking.com.br disponibiliza dados sobre a avaliação dos seguintes aspectos: Localização do Estabelecimento; Limpeza; Funcionários; Conforto; Comodidades; Relação Custo-Benefício; e Serviço de Wi-fi. Para finalidade do presente trabalho, essas diferentes características dos estabelecimentos de hospedagem foram compreendidas como recursos competitivos, conforme proposto por Barney (1991), cujas características podem influenciar o desempenho dos estabelecimentos. Para coleta dos dados, foi empregada a técnica de *web scraping* de forma similar à proposta por Oliveira e Porto (2016). *Web scraping* é uma técnica para baixar, analisar e organizar dados da Web de forma automatizada, substituindo processos manuais repetitivos de extração de informações por uma solução automatizada (Broucke & Baesens, 2018). A referida técnica permitiu filtrar as avaliações realizadas somente no período desejado, no entanto não foi possível coletar informações que não contivessem uma avaliação textual, uma vez que o sítio não as disponibiliza sem essas informações. Tampouco foi possível coletar informações de avaliações em idiomas diferentes do português, devido à impossibilidade de retirar os filtros de idioma durante o uso da técnica.

Considerando a necessidade de estabelecer uma base comparativa comum para avaliação dos estabelecimentos, foram coletadas informações de todas as avaliações realizadas entre janeiro de 2017 e dezembro de 2018 de estabelecimentos classificados no site como "hotéis" e "localizados no DF". Os dados foram coletados ao longo do mês de janeiro de 2019. Uma vez terminada a coleta, procedeu-se à verificação dos estabelecimentos de forma a eliminar das análises aqueles que não se enquadrassem na categoria pretendida e que tenham passado pelo filtro (p.ex. *hostels*, motéis, apartamentos para aluguel). Após a eliminação de estabelecimentos não caracterizados como hotéis, a amostra final analisada foi de 96 hotéis. A título de comparação, de acordo com a Pesquisa de Serviços de Hospedagem do IBGE (2017), o Distrito Federal possui 182 hotéis, de forma que a amostra representa 52,74% dos estabelecimentos identificados pelo IBGE. Cumpre destacar que, de acordo com os

padrões propostos por Hair Jr., Black, Babin e Anderson (2009), o quantitativo de casos mostra-se adequado às técnicas de análise pretendidas.

Os 96 estabelecimentos analisados receberam um total de 43.845 avaliações no período considerado. Como destacado, para fins do presente estudo, os valores dos aspectos analisados pelos consumidores (Localização do Estabelecimento; Limpeza; Funcionários; Conforto; Comodidades; Relação Custo-Benefício; e Serviço de Wi-fi) foram entendidos como recursos competitivos dos estabelecimentos. Como forma de se obter um valor único do recurso para cada estabelecimento, foi calculado o valor médio das avaliações dos hóspedes para os aspectos analisados.

Considerando a dificuldade de acesso a fontes de informações sobre desempenho contábil ou financeiro de empresas, para avaliação do desempenho dos estabelecimentos, utilizou-se a quantidade total de avaliações recebidas pelos estabelecimentos no *site* www.booking.com.br no mesmo período considerado. Entende-se que quanto maior o número de avaliações, maior a quantidade de hóspedes que um estabelecimento recebe, de forma que a quantidade de avaliações é um indicador da quantidade de hóspedes do estabelecimento. A relação proposta encontra respaldo empírico. Porto, Santos e Santana (2017) encontram evidências da quantidade de comentários em páginas *on-line* e o desempenho de vendas em empresas varejistas. Especificamente no setor de turismo, Tuominen (2011), em um estudo exploratório com estabelecimentos de hospedagem de seis diferentes cidades europeias, identificou a presença de correlação positiva e significativa entre a quantidade de avaliações e indicadores tradicionais de desempenho de estabelecimentos de hospedagem como receita por quarto disponível (REVPAR) e taxa de ocupação. Vieira, Hoffmann e Reyes Jr. (2018), em uma análise fatorial confirmatória, identificam uma correlação positiva e significativa entre a percepção de desempenho por parte de empresários e uma variável latente de desempenho criada a partir de indicadores derivados de informações do *Trip Advisor*, sendo que a quantidade de avaliações em um período determinado foi uma das variáveis observáveis empregadas pelos autores. Inicialmente, os dados foram analisados com estatísticas descritivas e análise de correlação para verificação de pressupostos para as análises subsequentes. Posteriormente, os dados foram analisados com análise de regressão simples e múltipla, assumindo as médias dos aspectos avaliados pelos hóspedes como variáveis independentes e a quantidade total de avaliações como variável dependente. Todas as análises de regressão foram realizadas pelo método entrada forçada, assumindo o p-valor de 0,05 como critério para significância estatística. As análises estatísticas foram realizadas com o *software* SPSS. A seção seguinte traz os resultados e as análises realizadas.

RESULTADOS

As análises estatísticas iniciais indicaram desvio severo nos valores de assimetria e curtose da variável Quantidade Total de Avaliações, indicando desvio de normalidade. Dessa forma, seguindo orientações de Hair Jr. *et al.* (2009), foi realizada a transformação da variável por meio de radiciação. Para verificação da multicolinearidade entre as variáveis independentes, optou-se por um diagnóstico preliminar a partir da análise de correlação. Para tanto, foi empregada a correlação de Pearson (Tabela 2).

**Tabela 2:** Correlação de Pearson

Variáveis	Localização	Limpeza	Funcionários	Conforto	Com.	Custo-Benefício	Wi-fi
Localização	1						
Limpeza	,706*	1					
Funcionários	,719*	,871*	1				
Conforto	,665*	,929*	,864*	1			
Comodidades	,688*	,859*	,850*	,882*	1		
Custo-Benefício	,595*	,725*	,769*	,788*	,904*	1	
Wi-fi	,403*	,650*	,636*	,673*	,706*	,729*	1
Qtd. Avaliações	,575*	,429*	,425*	,385*	,417*	,345*	,184

* A correlação é significativa no nível 0,01.

De acordo com Field (2005), valores de correlação próximos a 0,9 indicam a ocorrência de colinearidade entre as variáveis. Como pode ser observado na Tabela 2, diversas variáveis apresentam correlações com valores próximos ao limite proposto de forma que se diagnostica a ocorrência de multicolinearidade entre essas variáveis. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), caso essas variáveis sejam inseridas em um mesmo modelo de regressão múltipla, há a possibilidade de ocorrência de erros Tipo II e dos coeficientes beta se tornarem não confiáveis, impossibilitando a avaliação da contribuição individual das variáveis independentes para explicação da variável dependente. Resultados similares foram encontrados por Borges *et al.* (2015) e por Limberger *et al.* (2016), ao analisarem os dados do mesmo sítio em pesquisas anteriores. Como destacado por Borges *et al.* (2015), se o consumidor teve uma experiência positiva no estabelecimento, tende a avaliar os diferentes atributos de forma positiva. O mesmo ocorre com uma experiência negativa, levando a avaliações negativas em todas as variáveis. Esse comportamento explica a ocorrência de multicolinearidade entre as variáveis avaliadas, mesmo se tratando de aspectos díspares da experiência proporcionada.

Como forma de evitar a multicolinearidade, inicialmente os dados foram analisados a partir da técnica de regressão simples com a inserção das variáveis de forma individualizada. Dessa forma, para cada variável independente, foi realizada uma análise de regressão. Os resultados das análises são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Análises de Regressão Simples – VD Quantidade Total de Avaliações

Variáveis Independentes	Constante	Beta	Beta Padronizado	ANOVA Sig.	R ²	Durbin-Watson
Localização	-56,77**	9,00**	1,323**	,000	,330	1,91
Limpeza	-21,42*	4,99**	1,085**	,000	,184	1,70
Funcionários	-25,88*	5,59**	,425**	,000	,181	1,62
Conforto	-16,71	4,50**	,385**	,000	,139	1,58
Comodidades	-14,03	4,32**	,417**	,000	,174	1,62
Custo-Benefício	-11,96	4,10**	,345**	,001	,119	1,54
Wi-fi	3,63	2,13	,184	,079	,034	1,36

* Significância estatística ao nível de $P < 0,05$.

** Significância estatística ao nível de $P < 0,01$.

Os resultados das análises de regressão simples (Tabela 3) indicam que todas as variáveis independentes estão associadas de forma significativa e positiva à quantidade total de avaliações dos estabelecimentos. Ressalte-se que os resultados encontrados diferem dos apresentados por Borges *et al.* (2015) e se aproximam do proposto por Limberger *et al.* (2016), ainda que ambas as pesquisas tenham empregado variáveis dependentes distintas da proposta para a presente pesquisa. *A priori*, a diversidade de recursos parece corroborar a amplitude de estratégias potenciais a serem empregadas pelos estabelecimentos de hospedagem (Hoffmann *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2018).

Esses resultados reiteram a relevância das variáveis analisadas para o desempenho dos estabelecimentos de hospedagem, tal como destacado em trabalhos anteriores (João, Merlo & Morgado, 2010; Lima-Filho, Marchiotti & Silva, 2012; Stefanini, Yamashita & Sousa, 2012). Ao comparar a capacidade explicativa de cada dimensão individualmente a partir do coeficiente R^2 , pode-se observar que a Localização exerce uma maior influência sobre a variável dependente, seguida das variáveis Limpeza, Funcionários e Comodidades. As variáveis Conforto e Custo-Benefício, embora influenciem positivamente a variável de desempenho, apresentam um coeficiente R^2 inferior às demais variáveis analisadas. Considerando os argumentos propostos pela VBR, pode-se entender que todas essas variáveis representam recursos valiosos sob a perspectiva dos consumidores. A exceção encontrada foi a variável Wi-fi, que não apresentou resultados significativos sobre o desempenho empresarial. Limberger *et al.* (2016) encontraram resultado similar ao analisarem a relação entre os recursos dos estabelecimentos de hospedagem e a satisfação geral de seus clientes. Para Limberger *et al.* (2016), a disponibilização de Wi-fi não seria mais considerado um recurso diferencial ou um incremento na qualidade, mas um padrão mínimo esperado para os serviços ofertados, o que parece ser confirmado pela evidência empírica. Diante do resultado encontrado, optou-se pela não inclusão da variável Wi-fi nas análises de regressão múltipla subsequentes.

Para controlar o efeito da multicolinearidade no relacionamento entre as variáveis, foi utilizado o indicador FIV (Fator de Inflação da Variância). Valores FIV superiores a 10 indicam níveis inaceitáveis de multicolinearidade (Field, 2005). Na ocorrência de valores superiores ao parâmetro estabelecido, optou-se pela exclusão da variável das análises. Diante do critério proposto, foram testados dois modelos. No primeiro modelo, a variável “Comodidades” apresentou valor FIV acima do parâmetro proposto. Considerando que as variáveis Comodidades e Conforto são próximas e, como verificado, estão positivamente correlacionadas, optou-se pela retirada da variável Comodidades das análises do segundo modelo testado. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Análise de Regressão Múltipla – VD Quantidade Total de Avaliações

Variáveis Independentes	Modelo 1			Modelo 2		
	Beta	Sig.	FIV	Beta	Sig.	FIV
Localização	8,35	,000	2,24	8,48	,000	2,21
Limpeza	1,523	,628	9,67	1,94	,520	9,02
Funcionários	-0,28	,992	5,49	,092	,972	5,45



Conforto	-1,924	,540	9,57	-1,66	,589	9,33
Comodidades	1,538	,607	11,04	(-)		
Custo-Benefício	-,830	,743	6,04	,103	,953	2,95
Constante	-53,60	,000		-56,42	,000	
Durbin-Watson	1,961			1,957		
R ²				,336		
ANOVA Sig.				,000		

(-) Variável não inserida no modelo.

Ainda que as diferentes variáveis, quando testadas de forma individual, tenham apresentado resultados significativos sobre a variável de desempenho, ao serem observadas em conjunto nos dois modelos testados com análise de regressão múltipla, pode-se observar que somente a variável Localização apresenta influência significativa sobre a variável dependente. Toda a capacidade explicativa das demais variáveis do modelo foi capturada pela variável Localização, de forma que essas variáveis se tornaram não significativas. O modelo resultante das análises explica cerca de 33% da variância da variável dependente. Ainda que pesquisas anteriores tenham identificado a relevância das variáveis Limpeza, Funcionários, Conforto, Comodidades e Custo-Benefício para a satisfação dos clientes (João, Merlo & Morgado, 2010; Lima-Filho, Marchiotti & Silva, 2012; Stefanini, Yamashita & Sousa, 2012; Limberger *et al.*, 2016) e, conseqüentemente, para o desempenho dos estabelecimentos, os resultados encontrados parecem relativizar a influência desses aspectos sobre o desempenho das empresas analisadas. Considerando os resultados encontrados, cumpre inicialmente ressaltar os argumentos de Ray, Barney e Muhanna (2004). Para os autores, ao analisar a relação entre recursos e desempenho da empresa, uma eventual vantagem derivada de um recurso diferencial pode ser ofuscada ou minorada pela presença de recursos inferiores que eliminariam a eventual vantagem competitiva. Nesse sentido, a disponibilidade desses recursos não seria condição suficiente para uma vantagem competitiva.

Ao analisar esses resultados sob a ótica proposta pela VBR, pode-se argumentar que essas variáveis, embora sejam recursos valiosos, como inicialmente argumentado, não seriam raras ou de difícil imitação. Dessa forma, padrões de limpeza, conforto ou comodidades oferecidas aos hóspedes, ou mesmo formas de precificação, seriam aspectos facilmente copiados pelos competidores, não representando, assim, um recurso competitivo distintivo. Ainda que possa se argumentar que o processo de prestação de serviços pelo estabelecimento seja socialmente complexo e que deve ser desenvolvido ao longo do tempo, sendo, portanto, dependente de trajetória – aspectos descritos por Barney (1991) como característicos de recursos estratégicos –, deve-se ressaltar que os hotéis de Brasília encontram-se aglomerados territorialmente, o que facilita o fluxo de informações e o intercâmbio de conhecimentos entre as empresas, seja pelo contato direto entre organizações, pelo intercâmbio involuntário de funcionários ou mesmo pelo contato com instituições de suporte (Hoffmann & Campos, 2013). Dessa forma, mesmo se tratando de recursos valiosos para os consumidores, o diferencial competitivo proporcionado por esses recursos seria replicado pelos competidores, levando a uma situação de paridade competitiva (Peteraf, 1993; Barney, 2001; Barney & Arkan, 2001).

Por outro lado, os resultados encontrados evidenciam a relevância da Localização para o desempenho dos estabelecimentos de hospedagem analisados. Como bem destacado por Limberger *et al.* (2016), a localização é um aspecto que não depende da gestão do hotel, que não pode ser gerenciado. Gorini e Mendes (2005), ao destacarem a inflexibilidade dos estabelecimentos de hospedagem, ressaltam os altos custos afundados para instalação e funcionamento, além da impossibilidade de alteração de sua localização. Ainda que não se trate de um ativo gerenciável, os resultados encontrados indicam que, para os estabelecimentos analisados, a localização é um recurso diferencial, capaz de explicar a diferença de desempenhos. Considerando que as áreas centrais de Brasília, próximas aos principais órgãos públicos federais, são tombadas e, portanto, com restrições para construção de novos empreendimentos, a relevância da localização para o desempenho pode ser explicada por duas perspectivas concorrentes. Visto sob a ótica da Estrutura-Condução-Desempenho, a restrição a novos entrantes constitui uma barreira à entrada que limita a competição entre os estabelecimentos de hospedagem (Porter, 1986). Adicionalmente, a localização privilegiada pode ser interpretada como uma diferenciação de produto (Porter, 1986). Em ambos os casos, as empresas mais bem localizadas estariam protegidas das forças competitivas, o que asseguraria retornos financeiros acima da média da concorrência (Porter, 1986). Como destacado por Lado-Sestayo, Otero-González e Vivel-Búa (2014), a localização é um dos aspectos determinantes da rentabilidade dos estabelecimentos de hospedagem.

De forma alternativa, a localização privilegiada é um recurso valioso, uma vez que constitui um dos elementos centrais para a escolha do estabelecimento onde se hospedar (Borges *et al.*, 2015; Libberger *et al.*, 2014). Adicionalmente, dadas as limitações geográficas impostas pelo tombamento de Brasília, pode-se argumentar que se trata de um recurso raro, de difícil imitação ou substituição e que poucos estabelecimentos têm acesso. Nesse sentido, a localização cumpre os requisitos estabelecidos por Barney (1991), sendo caracterizada como um recurso estratégico para as empresas analisadas.

CONCLUSÃO, LIMITES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve por objetivo a relação entre os recursos competitivos e o desempenho de estabelecimentos hoteleiros do Distrito Federal (DF) a partir da percepção de seus consumidores. Para consecução do objetivo proposto, foram coletadas informações sobre as avaliações dos hóspedes para as variáveis Localização, Limpeza, Funcionários, Conforto, Comodidades, Relação Custo-Benefício e Wi-fi para uma amostra de hotéis do Distrito Federal com informações disponíveis no sítio www.booking.com.br. Os resultados preliminares indicaram alta correlação entre as variáveis avaliadas. A alta correlação entre as variáveis é um indício da convergência dessas variáveis para uma variável latente. Ainda que as avaliações dos hóspedes abordem diversas características do estabelecimento e dos serviços prestados, essas avaliações remetem à satisfação dos clientes com os serviços contratados. Dessa forma, as variáveis constituiriam indicadores que estariam refletindo a satisfação dos hóspedes (variável latente mensurada) com os serviços proporcionados.

Embora esse resultado parcial seja inesperado, ele pode ser compreendido como uma contribuição da presente pesquisa. Ainda que diferentes aspectos dos



estabelecimentos estejam sendo avaliados, a dimensão subjacente que aparentemente orienta a análise é a satisfação do hóspede com o serviço contratado, mensurada de maneira multidimensional. Assim, considerando o interesse no uso de informações de ferramentas de conteúdo gerado por usuários ou informações de sítios de avaliação de meios de hospedagem para monitoramento do desempenho de destinos, a exemplo do realizado por Oliveira e Porto (2016) com informações do sítio *Trip Advisor*, sugere-se certo cuidado com o uso da informação, considerando a influência da satisfação do cliente com a avaliação das diferentes variáveis observáveis. Considerando a multicolinearidade entre as variáveis independentes, inicialmente foram realizadas regressões simples para verificação da relação entre as variáveis avaliadas pelos hóspedes. O resultado preliminar encontrado indica que, à exceção da variável Wi-fi, todas as demais se associam de forma significativa e positiva ao desempenho dos estabelecimentos. Esse resultado permite concluir que, sob a ótica dos consumidores, esses recursos podem ser importantes, além de corroborar pesquisas anteriores que identificaram a relevância das variáveis Localização, Limpeza, Funcionários, Conforto, Comodidades e Custo-Benefício para a satisfação dos hóspedes e, por consequência, para o desempenho dos estabelecimentos de hospedagem. Ao analisar os dados de forma conjunta, a partir de uma regressão múltipla, foi possível observar que somente a variável Localização apresentava uma associação significativa com a quantidade de avaliações. Os estabelecimentos de hospedagem podem aprimorar o serviço prestado a partir da qualificação de seus empregados, das comodidades e do conforto oferecido ou ainda podem adaptar sua estratégia de precificação. Todas essas estratégias podem, em alguma medida, ser emuladas por parte da concorrência, em especial em um contexto de uma aglomeração territorial. Ou seja, há um esforço dos competidores em se mimetizarem, e esse esforço redundava em um processo de construção de paridade competitiva, como foi descrito por Barney e Hesterly (2011).

A perspectiva da Localização como uma característica distintiva dos estabelecimentos de hospedagem é reforçada em Brasília, devido às limitações para a implantação de novos estabelecimentos por causa do tombamento de sua área central. Dessa forma, estabelecimentos em funcionamento em localizações privilegiadas tendem a obter ganhos de desempenho derivados desse recurso escasso, valioso, imperfeitamente imitável e insubstituível. Ou seja, esse recurso cumpre os requisitos de Barney (1991), para que seja chamado de estratégico. O resultado encontrado permite concluir que, no contexto das empresas analisadas, a Localização é um recurso estratégico percebido pelos consumidores e capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável, atendendo às condições indicadas por Coyne (1986). Interessante ressaltar que, uma vez instalado o estabelecimento, sua localização não pode ser alterada e inclusive redundava em uma barreira de entrada para competidores externos, ainda que não seja uma barreira de saída para a empresa, como nomearia Porter (1986), posto que as empresas hoteleiras podem ser vendidas e, dessa forma, comercializa-se também a própria fonte de vantagem competitiva do negócio.

Embora o resultado pareça trivial em se tratando de aglomerados de turismo, em que há proximidade entre empresas de um mesmo segmento, a prevalência da Localização sobre as demais variáveis, especialmente aquelas associadas às características dos serviços prestados, coloca em perspectiva o papel da qualidade dos serviços como estratégia das empresas do setor de hospedagem. A busca pela qualidade dos serviços como forma de atender às

necessidades dos clientes e gerar vantagens competitivas sustentáveis é recorrentemente na literatura. O resultado encontrado, embora reitere o valor dessa estratégia, indica a possibilidade de que a busca pela qualidade seja empregada pela hotelaria somente como uma fonte de paridade competitiva. Essa perspectiva muda a forma de se compreender o papel da qualidade do serviço prestado ao turista, sendo essa uma contribuição prática do presente trabalho. Sob uma perspectiva de ensino, este trabalho contribui na medida em que auxilia a entender como uma empresa do setor hoteleiro pode obter vantagens competitivas e quais são suas fontes de paridade competitiva. Isso pode criar a ambiência em sala de aula para um debate sobre o tema.

Entre as limitações da presente pesquisa, a que parece mais relevante trata da impossibilidade de generalização dos achados. Ainda que cobrindo um percentual considerável dos estabelecimentos de hospedagem do Distrito Federal, a presente pesquisa é de caráter exploratório e contou com uma amostra de tamanho reduzido. Dessa forma, os resultados encontrados devem ser interpretados de forma restrita à amostra analisada. Adicionalmente, aparentemente, os resultados são peculiares à realidade local. Como forma de sanar a limitação encontrada, sugere-se a replicação da presente pesquisa em outros contextos como forma de verificar se a relação entre as variáveis se mantém em diferentes contextos organizacionais. Adicionalmente, considerando se tratar de um conceito multidimensional, sugere-se o emprego de outras variáveis para analisar o desempenho dos estabelecimentos de hospedagem.

REFERÊNCIAS

- Ayeh, J. K., Au, N. & Law, R. (2013). Do We Believe in Trip Advisor? Examining Credibility Perceptions and Online Travelers Attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 54(4), 437-452.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney, J.B. & Arikan, A.M. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. In Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J. S. (2001). *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford.
- Barney, J.B. & Hesterly, W. S. (2011) *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva* (3a ed), São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Borges, I.R., Pereira, G.M., Matos, C. A., & Borchardt, M. (2015). Análise da Relação entre Satisfação dos Consumidores e os preços ofertados no sítio booking.com. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 64-70.
- Broucke, S.V. & Baesens, B. (2018). *Practical Web Scraping for Data Science: best practices and examples with Python*. Ed. Apress.
- Coyne, K.P. (1986). Sustainable competitive advantage: What It Is, What it Isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.



- Costa, H. A., & Albuquerque, P. H. M. (2013). Cooperar ou Não, Eis a Questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. *Revista Turismo em Análise*, 24(1), 41-64.
- Cunha, S.K. & Cunha, J.C. (2005). Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *Brazilian Administration Review*, 2(2), 47-62.
- Czernek, K. & Czaron, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Zouain, D. M., da Silva Ferreira, M. T., de Meireles, S. S., da Silva Macedo, M. Á., Barone, F. M., de Sant'anna, P. R., & Zotes, L. P. (2011). Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). *Revista de Administração Pública*, 45(2), 517-539.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS* (2a ed.), Sage Publications: London.
- Filieri, R., Algezau, S. & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of Trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word to mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gohr, C.F., Moretto Neto, L. & Santana, E. A. (2002). Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. *Turismo-Visão e Ação*, 4(10), 63-90.
- Gohr, C.F. & Santos, L.C. (2010). Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Turismo em Análise*, 21(2), 297-319.
- Gorini, A.P.F. & Mendes, E.F. (2005). *Setor de Turismo no Brasil: segmento de Hotelaria*. BNDES Setorial: Rio de Janeiro.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hair Jr., J. F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7a ed), Prentice Hall.
- Hocayen-da-Silva, A.J. & Teixeira, R.M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 3(2), 24-48.
- Hoffman, N.P. (2000). An examination of the "Sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 4, 1-16.
- Hoffmann, V. E. & Campos, L.M.S. (2013). Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 18-41.

- Hoffmann, V. E., Vieira, D.P., Reyes Jr., E. & Melo, M. S. R. (2015). Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, 663 – 682.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L. & Walker, G. (2003). Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889- 902.
- Idenburg, P. J. (1993). Four Styles of Strategy Development. *Long range planning*, 26(12), 134-139.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012). *Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica. Estudos e Pesquisas Informação Econômica*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem – PSH 2016*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Demografia de empresas* (2015). Recuperado em 24 mar 2020 de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?edicao=10638&t=resultados>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Demografia de empresas* (2013). Recuperado em 24 mar 2020 de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?edicao=10638&t=resultados>.
- João, I.S., Merlo, E.M. & Morgado, R.R. (2010). Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: um estudo exploratório. *Turismo: Visão e Ação*, 12(1), 4-22.
- Lado-Sestayo, R., Otero-González, L. & Vivel-Búa, M. (2014). Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 41-49.
- Lima-Filho, D. O., Marchiotti, I.Z. & Silva, F.Q. (2012). Expectativas versus Satisfação dos Consumidores na Rede Hoteleira de Campo Grande – MS. *Turismo em Análise*, 23(1), 54-77.
- Limberger, P.F., Boaria, F. & dos Anjos, S.J. (2014). A Relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(3), 435-455.
- Limberger, P.F., Meira, J.V.S., Añaña, E.S. & Sohn, A.P.L. (2016). A Qualidade dos Serviços de Hotelaria: um estudo com base nas On-Line Travel Reviews (OTRS). *Turismo – Visão e Ação*, 18(3), 690-714.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel assessment through social media: The case of TripAdvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 15-24.
- Newbert, S. (2007). Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Organização Mundial do Turismo – OMT (1998). *Introducción al Turismo*. Madri.
- Oliveira, R. A., & Porto, R. M. A. B. (2016). Extração de dados do site Tripadvisor como suporte na elaboração de indicadores do turismo de Minas Gerais: Uma iniciativa em Big Data. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 11(2), 26-37.



- Pan, C. M. (2005). Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. *Tourism Management*, 26, 845–850.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203-216.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Popadiuk, S., Rivera, E. R. & Bataglia, W. (2014). Heterogeneity of Isomorphic Pressures: Intertwining the Resource-Based View and the Neoinstitutional Approach. *Brazilian Administration Review*, 11(4), 455-475.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Campus.
- Porto, R.B., Santos, P.M.F. & Santana, F.V. (2017). Desempenho na Rede Social e Receita em Vendas: efeito moderador da sazonalidade na pequena empresa varejista. *Brazilian Journal of Marketing*, 16(1), 115-129.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Proserpio, R.O. (2007). *Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil*. Ed. Aleph.
- Ray, G., Barney, J.B. & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Rumelt, Richard & Schendel, Dan & Teece, David. (1994). Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 196-210.
- Scott, N., Cooper, C. & Baggio, R. (2008). Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188.
- Silva, D.L.B., Andrade, D.A.C., Casales-Garcia, V. & Leitão, D.C. (2018). Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crise: estudo de casos múltiplos em la hostelería de São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Turydes Turismo y Desarrollo*, 25.
- Sinclair, M.T. & Stabler, M. (2009). *Aspectos Econômicos do Turismo*. Brasília, Editora Universidade de Brasília.
- Stefanini, C.J., Yamashita, A.P.N. G. & Sousa, R.B.M. (2012). Turismo de Negócios: um estudo sobre a percepção de valor dos serviços hoteleiros na ótica do turista de negócios. *Turismo: Visão e Ação*, 14(3), 349-365.
- Tsai, H., Song, H. & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26, 522-546.
- Tuominen, P. (2011). *The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance*. University of Hertfordshire Business School Working Paper. Received in jul de 2019 from <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/7612>.
- Vasconcelos, F.C. & Cyrino, A.B. (2000). Visão Competitiva: os modelos teóricos atuais e



a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.

Vieira, D. P., Hoffmann, V. E. & Reyes Júnior, E. (2018). La Dinámica de Cooperación y Competición entre Empresas de Hospedaje. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27, 588-608.

Wemerfelt, B. (1984), 'A resource-based view of the firm', *Strategie Management Journal*, 5, 171-180.

Zee, E. & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56.

Zemla, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 241-252.

Contribuição de cada autor na construção do artigo

Daniel Pires Vieira: concepção e desenho do trabalho, análise dos dados e interpretação dos resultados, redação e revisão crítica do artigo.

Valmir Emil Hoffmann: interpretação dos resultados, redação e revisão crítica do artigo.

Pedro Vicente da Silva Neto: coleta, tratamento e análise dos dados.

Gabriel de Lacerda Rangel: coleta, tratamento e análise dos dados.