

Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba¹

Ambiente competitivo y ventaja competitiva a partir de un abordaje integrador: estudio de caso en el sector hotelero en Curitiba

Competitive environment and competitive advantage based on an integration approach: case study of the hotel sector in Curitiba

Antônio João Hocayen-da-Silva*

hocayen@yahoo.com.br

Rivanda Meira Teixeira**

rivandateixeira@terra.com.br

Resumo

As empresas do setor hoteleiro de Curitiba estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e muitas mudanças estão ocorrendo nos últimos anos com a instalação das redes hoteleiras na cidade. O objetivo deste estudo foi analisar o ambiente competitivo e a obtenção de vantagens competitivas em um hotel de Curitiba, a partir do modelo da Abordagem Integradora proposto por Kim e Oh (2004). Esta abordagem, além de considerar aspectos internos e externos, por meio da Abordagem das Cinco Forças e da Abordagem Baseada em Recursos, adiciona a Abordagem Relacional, que enfatiza os relacionamentos interorganizacionais. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, realizada com o diretor de planejamento de um hotel tradicional da cidade e, após a análise de informações documentais, foi realizada uma análise qualitativa dos dados. Observou-se que os clientes institucionais, como agências de viagens e montadoras, constituem a força ambiental com maior influência sobre o desempenho do hotel. O hotel possui como recurso principal a localização, considerada como a principal vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Praticamente não existem relacionamentos com outros hotéis ou com órgãos públicos, não obtendo o hotel em questão vantagens competitivas a partir da troca de experiências.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva; Estratégia; Hotelaria.

Resumen

Las empresas del sector hotelero de Curitiba están insertas en un ambiente altamente competitivo y en los últimos años están ocurriendo muchos cambios con la instalación de las redes hoteleras en la ciudad. El objetivo de este estudio fue analizar el ambiente competitivo y la obtención de ventajas competitivas en un hotel de Curitiba, a partir del modelo del Abordaje Integrador propuesto por Kim y Oh (2004). Este abordaje, además de considerar aspectos internos y externos, por medio del Abordaje de las Cinco Fuerzas y del Abordaje Basado en Recursos, agrega el Abordaje Relacional, que enfatiza las relaciones interorganizacionales. Los datos fueron recolectados por medio de entrevista semiestructurada, realizada con el director de planeamiento de un hotel tradicional de la ciudad y, después del análisis de informaciones documentales, fue realizado un análisis cualitativo de los datos. Se observó que los clientes institucionales, como agencias de viajes y montadoras, constituyen la fuerza ambiental con mayor influencia sobre el desempeño del hotel. El hotel posee como recurso principal la ubicación, considerada como la principal ventaja

*Coordenador adjunto e professor da Faculdade de Administração de Nova Andradina (FANA/MS). Mestre em Administração (Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR), Graduado em Administração - Habilitação em Administração de Cooperativas (Universidade Federal de Viçosa - UFV/MG).

**Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pós doutorado em Turismo (Bournemouth University – Inglaterra), em Gerenciamento de Pequenas Empresas do Setor Turístico (Strathclyde University – Escócia) e na Ecole des Hautes Etudes Commerciales (Montreal, HEC – Canadá), Doutora em Administração (Cranfield University – Inglaterra), Mestre em Administração (COPPEAD-UFRJ), Especialista em New and Small Enterprise Promotion (Cranfield University – Inglaterra).

competitiva en relación a los competidores. Prácticamente no existen relaciones con otros hoteles o con órganos públicos, no obteniendo el hotel en cuestión ventajas competitivas a partir del intercambio de experiencias.

Palabras-clave: Ventaja Competitiva; Estrategia; Hotelería.

Abstract

Companies in the hotel sector of Curitiba are operating in a highly competitive environment, and many changes have taken place in recent years, with the introduction of hotel networks in the city. The objective of this study was to analyze the competitive environment and the winning of competitive advantages of a hotel in Curitiba, based on the Integration Approach model proposed by Kim and Oh (2004). Besides considering internal and external aspects, by means of the Five Forces Approach and the Resource Based Approach, this model adds the Relational Approach, which emphasizes interorganizational relations. The data were collected through semi-structured interviews, carried out with the director of planning of a traditional hotel in the city, and after analysis of the documentary information, a qualitative analysis of the data was carried out. It was observed that institutional clients, such as travel agencies and automobile companies, constitute the most influential environmental force on the hotel's performance. The hotel's main resource is its location, which is considered the main advantage in relation to its competitors. It has practically no relations with other hotels or public bodies, and the hotel in question does not obtain any competitive advantages through the exchange of experiences.

Key words: Competitive Advantage; Strategy; Hotel Management.

1 Introdução

Segundo a SETU/PARANÁ TURISMO (2005) a cidade de Curitiba possuía, em 2004, 119 meios de hospedagens, que ofertavam 8700 unidades habitacionais. Porém, o nível de ocupação não passava 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 a movimentação de U\$ 54 milhões, crescendo 21% em relação a 2004 (GASPARIM, 2005).

O setor hoteleiro de Curitiba tornou-se, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de empresas multinacionais, atrativo para as redes hoteleiras internacionais. Como consequência, existem atualmente 19 hotéis dessas redes na capital e na cidade metropolitana de São José dos Pinhais (FAVRETO, 2005). Essas redes, em função de suas capacidades gerenciais distintas são concorrentes mais fortes, capazes de dificultar o crescimento dos hotéis tradicionais da cidade. Em função das mudanças ocorridas nesse ambiente, para que a hotelaria local sobreviva e cresça é necessário que tais organizações se adequem às necessidades do mercado, adotando posturas estratégicas em função das vantagens competitivas.

Os gestores dos empreendimentos hoteleiros devem buscar alternativas estratégicas viáveis para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, de modo que tais organizações se tornem competitivas e sustentem uma parcela considerável do mercado, como forma de sobrevivência. Em decorrência da restrição de recursos, os gestores dos empreendimentos hoteleiros devem identificar quais são os recursos internos (ainda que escassos) que os diferem dos concorrentes; ou seja, quais são as suas capacidades distintas que, se administradas eficaz e eficientemente, tornam-se vantagens competitivas e possibilitam à organização a superação dos concorrentes.

Observa-se que os estudos que se propõem a analisar as vantagens competitivas nas organizações distinguem-se daqueles que analisam os aspectos do ambiente interno e daqueles que analisam aspectos do ambiente externo. Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar o ambiente competitivo e a obtenção de vantagens competitivas em um hotel de Curitiba, a partir do modelo da Abordagem Integradora proposto por Kim e Oh (2004).

2 Ambiente competitivo e vantagem competitiva

A abertura do mercado, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda e os problemas ambientais criaram ameaças e oportunidades para as organizações hoteleiras, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar uma posição no mercado, sob pena de se extinguir devido à superioridade dos concorrentes (DIAS, 1991; PAIVA; CAVALCANTI; SOUZA, 1996).

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

A vantagem competitiva, à luz da teoria de estratégia empresarial, pode ser classificada de acordo com sua origem em duas vias principais: i) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e ii) as teorias que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A criação de vantagem competitiva, conforme observado por Tavares (2000), está ligada ao modo como a organização diferencia-se 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 mercadológicas com estratégias internas.

No setor hoteleiro, conforme salientado por Gohr, Neto Moretto e Santana (2002), as ações devem estar estrategicamente alinhadas com os fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais socialmente estabelecidos e aceitos. A organização hoteleira conquistará vantagens competitivas com o reconhecimento das atividades que ela é capaz de executar de forma superior aos concorrentes, ou seja, pela aplicação de sua *core competence* (SILVA, 2001).

3 Abordagem Integradora de Kim e Oh

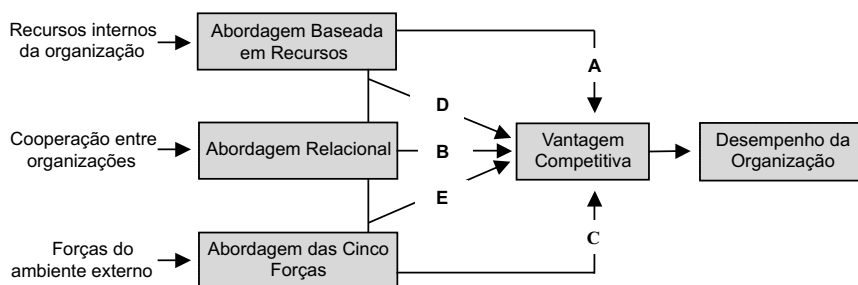
Visando fortalecer a administração estratégica nas organizações, Kim e Oh (2004) propõem uma Abordagem Integradora, a qual considera, para a obtenção de vantagens competitivas, que as organizações devem combinar as análises do ambiente interno e do ambiente externo. Essa nova abordagem integra a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998), que, utilizando caminhos diferentes, buscam determinar quais são os fatores que conduzem uma organização à obtenção de vantagens competitivas.

Para Kim e Oh (2004) a adoção de uma única abordagem pode dificultar o entendimento do processo de criação de vantagens competitivas. Neste sentido, a Abordagem Integradora visa auxiliar aos gestores, determinando que as vantagens competitivas de uma organização podem originar-se dos recursos internos e dos relacionamentos entre as organizações, que, conseqüentemente, são influenciados diretamente pelas forças ambientais. Observando-se a figura 1, pode-se identificar 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.

Kim e Oh (2004), salientam que a Abordagem Relacional de Dyer e Singh pode ser complementar à Abordagem Baseada em Recursos de Barney em relação ao ambiente interno, e à Abordagem das Cinco Forças de Porter em relação ao ambiente externo; de acordo com as

letras D e E na figura 1, podendo afetar o relacionamento entre recursos organizacionais e desempenho das organizações, uma vez que o valor dos recursos pode ser ampliado com a formação de parcerias e alianças estratégicas.

Figura 1 - Abordagem Integradora.



D - Recursos externos comuns entre empresas.
 E - Articulação de defesa em oposição a novos concorrentes.
 Nota: A, B e C indicam relacionamento independente (separadamente) com vantagem competitiva, enquanto D e E indicam abordagem de integração para obtenção da vantagem competitiva.

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

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 de Dyer e Singh 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”.

Diferenças e semelhanças entre as três abordagens envolvidas no modelo podem ser encontradas no quadro 1. A partir da análise do quadro 1, pode-se observar que as abordagens não são completamente diferentes, conforme salientado por Kim e Oh (2004), e que em alguns aspectos são abordagens complementares, permitindo, em função de sua integração, capacitar a organização para a obtenção de vantagens competitivas.

Quadro 1 - Características, Diferenças e Semelhanças da FFA, RBA e RA.

DIMENSÕES	FFA	RBA	RA
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 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 obtidos facilmente devido a heterogeneidade

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

Por fim, Kim e Oh (2004), observam que a identificação e análise das diferentes fontes de vantagem competitiva e sua integração podem auxiliar as organizações na consecução do planejamento estratégico e, posteriormente, na implementação desses planos. A seguir, são detalhadas as dimensões teóricas da abordagem integradora de Kim e Oh (2004).

4 Abordagem das Cinco Forças de Porter

Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem das Cinco Forças de Porter adota uma abordagem externa, descrevendo que o desempenho resulta da ação das cinco forças externas sobre as atividades da organização. Os processos de reação e 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.

Pela teoria de Porter (1986), o desempenho de uma organização é influenciado por seu ambiente externo, ou seja, as variáveis que compõem a estrutura da indústria. Assim, 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.

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 sua instalação é guiada pelo desejo de conquistar rapidamente parcelas de mercado ainda não satisfeitas ou, até mesmo, insatisfeitas com os serviços ou produtos existentes. No entanto, esse processo pode desencadear uma redução brusca de preços ou uma elevação nos custos do setor, acarretando uma redução 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).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes de um mercado manifesta-se, principalmente, na disputa por uma posição privilegiada, que garanta uma reserva de mercado satisfatória. Segundo Porter (1986, p. 34), essa rivalidade 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 ou podem causar uma retração na situação das organizações em relação à situação que apresentavam anteriormente (PORTER, 1986).

Com a ampliação do mercado de atuação das organizações mundiais, torna-se mais comum a ameaça de produtos ou serviços substitutos, possibilitando, assim, a diminuição ou a perda de parcelas de mercado pelas empresas, uma vez que os substitutos reduzem as taxas de retornos atuais e futuras. Um dos impactos mais visível 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 manifesta-se pelas exigências por menores preços, melhor qualidade e por aumento na oferta de produtos ou serviços. Por sua vez, o poder de negociação dos fornecedores caracteriza-se na possibilidade de aumento dos preços ou redução da qualidade, ocasionando uma 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 os compradores terem total informação sobre o mercado. No caso dos fornecedores, o poder de negociação manifesta-se quando o mercado é dominado por poucas organizações, quando não existem produtos substitutivos, 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 uma 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, um potencial de desempenho que determina o potencial de criação de vantagem competitiva nas organizações (ALMEIDA, 2000; KIM; OH, 2004; MORAES; ZILBER, 2004).

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge, prioritariamente, do valor superior oferecido pela organização aos clientes, em relação aos valores oferecidos por concorrentes, o que, ao ser mantido por um longo período, torna-se uma vantagem competitiva sustentável, possibilitando à organização manter-se em uma posição privilegiada.

5 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 (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Barney (2001) salienta que essa perspectiva busca explicar como os recursos internos estão conectados com as estratégias organizacionais, enfatizando que o controle eficiente deles tende a conduzir a organização para a formulação e implementação de estratégias criativas e empreendedoras.

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

Essa abordagem sugere que o processo de formulação estratégica se inicie pela identificação dos recursos e das 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 para escolher as estratégias que melhor utilizam os recursos e as competências organizacionais, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Na Abordagem Baseada em Recursos, defende-se como premissa fundamental que a heterogeneidade (por meio de seu uso, composição, interação e renovação) de recursos (recursos e/ou competências) da organização direciona-a aos resultados, independente do mercado, e que 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).

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

Complementarmente, 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 a mais do que as definidas por Barney, as quais são: i) reputação; e ii)

recursos tecnológicos”. Por sua vez, com base no papel desempenhado pelos recursos na organização, Brumagin (1994) propõe uma divisão diferenciada, que seria: i) recursos de 1º nível – suportam os processos de produção e manutenção das unidades básicas de negócios; ii) recursos de 2º nível – suportam as competências administrativas para integrar várias unidades de negócios; iii) recursos de 3º nível – suportam a aprendizagem organizacional direcionada à melhor utilização dos recursos corporativos e iv) recursos de 4º nível – suportam a visão estratégica que direciona as atividades corporativas.

A criação de vantagem competitiva sustentável pelas organizações está condicionada ao desenvolvimento e à utilização de recursos internos que se caracterizem pelo Valor, Raridade, Não Imitabilidade e Não Substituição, e pelo Nível de Organização da empresa para explorar eficientemente os recursos, uma vez que recursos dessa natureza dificilmente poderão ser adquiridos pelos concorrentes (BARNEY, 1991, 1992, 2001). No entanto, conforme salientado por Penrose (1979), deve-se observar que nem todas as organizações possuem recursos e capacidades que permitam criar vantagens competitivas.

6 Abordagem Relacional de Dyer e Singh

Conforme observam Bleeke e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com as mesmas habilidades e competências, e informações ambientais disponíveis a todas as organizações, não haveria a necessidade de formação de alianças estratégicas entre possíveis concorrentes. No entanto, essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando, assim, os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de se obter vantagens competitivas e de se fortalecer o posicionamento. Na Abordagem Relacional defende-se a importância dos recursos internos para a organização, no entanto, salienta-se que pelos relacionamentos os recursos são fortalecidos, as ameaças neutralizadas e as oportunidades são utilizadas para conduzir a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, garantindo a sustentabilidade de sua posição competitiva no mercado (KIM; OH, 2004).

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, que será disponibilizado 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 estão inseridas em complexas redes de relacionamentos, das quais fazem parte, também, 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, que são estabelecidos pelas alianças estratégicas, *joint ventures* e parcerias (DYER; SINGH, 1998).

Kim e Oh (2004) atentam que o simples fato de se relacionar com outras organizações do setor não garante a obtenção ou o fortalecimento de uma vantagem competitiva. Essa posição de vantagem está condicionada a alguns fatores, que são classificados por Dyer e Singh (1998, p. 663) como determinantes do ganho relacional, sendo eles: “i) ativos específicos; ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; iii) recursos e capacidades complementares e iv) governança eficaz”.

Por sua vez, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) salientam que pelos 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 que solidificam o posicionamento no mercado. Pelos 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, possivelmente a organização obtenha vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes (YOSHINO; RANGAN, 1996).

7 Enfoque metodológico

Em função do seu objetivo, este estudo de caso ateu-se ao paradigma fenomenológico, uma vez que o fenômeno, objeto de estudo, foi analisado tal como se apresentou, sendo desconsideradas suas causas e conseqüências (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999). Adotou-se, para tanto, um enfoque indutivo, haja vista que buscou-se construir, com base nos dados coletados, idéias em relação à realidade do setor analisado como um todo (NEUMAN, 1997). Pode ser considerada uma pesquisa de natureza qualitativa que, segundo Flick (2004, p. 28), “é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus locais”. Nesse sentido, foram implementadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados, com o intuito de gerar resultados a partir dos significados do fenômeno estudado, sem a preocupação com a frequência com que se repetem as informações no contexto do estudo.

O estudo de caso apresenta-se como a técnica de pesquisa que tem por objetivo analisar profundamente uma unidade, uma vez que reúne, por meio de diferentes formas de coleta de dados, um conjunto considerável de informações detalhadas (YIN, 2001). O uso do protocolo no estudo de caso visa estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação seguidas pelo pesquisador, para facilitar o desenvolvimento do trabalho de campo. Yin (2001, p. 89) salienta que “é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância”.

Yin (2001, p. xi) afirma que “o estudo de caso há muito foi estereotipado como o ‘primo 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.

As estratégias utilizadas por este estudo são descritas detalhadamente pelo protocolo a seguir: i) elaboração do instrumento de coleta de dados; ii) seleção/escolha da organização caso para estudo; iii) contato com a organização, verificando a possibilidade de desenvolvimento do estudo; iv) agendamento da entrevista com o gestor; v) realização da entrevista; vi) análise de informações documentais; vii) transcrição e análise das informações da entrevista e viii) análise e descrição do caso com base nas categorias de análise do estudo.

A relevância da organização, objeto de estudo, encontra-se no fato de ser um empreendimento local, criado na década de 80, quando o setor era estritamente tradicional e altamente estável, permitindo que organizações com cultura familiar desenvolvessem uma atuação simples e estável. Por outro lado, atualmente, essa organização enfrenta um ambiente turbulento, que exige a adequação estratégica, com rápidas e flexíveis mudanças, para garantir sua sustentabilidade em um mercado invadido por organizações que possuem um contexto de referência nacional e internacional.

A coleta das evidências foi efetuada com a realização de uma entrevista semi-estruturada com o gerente de planejamento estratégico de um hotel da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná. Os pesquisadores acreditam que o ator social entrevistado era o indivíduo mais indicado para fornecer as informações necessárias à consecução do estudo, uma vez que ele estava diretamente ligado às decisões estratégicas da organização há aproximadamente 10 anos, tendo

ele, dessa maneira, vivenciado diferentes mudanças no ambiente da organização. Foram ainda analisadas informações documentais (relevantes ao objetivo do estudo) coletadas no *site* do hotel *Alpha* e em recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia.

Barros e Lehfeld (1986) e Lakatos e Marconi (1991) salientam que a entrevista semi-estruturada (aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e, caso haja necessidade, durante seu desenvolvimento, novas questões podem ser incluídas) é uma ferramenta de levantamento de dados que proporciona aos pesquisadores algumas vantagens: i) maior flexibilidade; ii) oportunidade de observar atitudes; iii) oportunidade de observar reações e iv) oportunidade de se obter dados relevantes e precisos.

O roteiro da entrevista semi-estruturada foi definido com base nas especificidades do modelo teórico adotado pelo estudo, o modelo da Abordagem Integradora apresentado por Kim e Oh (2004). O roteiro era composto por seis blocos de questões, cada um deles destinado a levantar informações específicas sobre aspectos distintos da análise. Com o primeiro bloco de questões buscou-se caracterizar o entrevistado. O segundo e o terceiro blocos, respectivamente, visavam levantar informações gerais sobre o empreendimento analisado e apresentar uma visão geral do setor hoteleiro em Curitiba. Os três últimos blocos de questões foram construídos na sequência das três abordagens: a partir da Abordagem das Cinco Forças de Porter, envolvendo concorrência, clientes e fornecedores; da Abordagem Baseada em Recursos de Barney, relacionando recursos físicos, recursos de capital humano, recursos organizacionais e recursos financeiros; e da Abordagem Relacional de Dyer e Singh, que caracteriza os relacionamentos interorganizacionais dos empreendimentos hoteleiros.

Por fim, foi efetuada a transcrição da entrevista e, em seguida, procedeu-se a uma análise da percepção do gestor, buscando levantar as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho, tendo-se como elemento norteador o objetivo proposto.

8 Caso do Hotel Alpha

O hotel foi criado na década de 80 e, nessa época, não era o principal negócio do proprietário. Surgiu como uma unidade estratégica, primeiramente, devido ao fato de que grandes grupos empresariais iniciaram um movimento de instalação de hotéis na cidade e, em segundo plano, em função de um apoio fiscal. Atualmente, o hotel possui noventa apartamentos, um restaurante e um salão para convenções. Para manter essa estrutura dispõe de cerca de cinquenta funcionários, distribuídos entre recepção, limpeza, restaurante e administração. O planejamento estratégico é executado conforme o exposto pelo entrevistado:

[...] em outubro a diretoria estabelece diretrizes, o que ela pretende, quanto ela pretende crescer, como está dentro da economia. Eu elaboro isso junto com os diretores, daí nós passamos isso para a gerência. E as gerências começam a desenvolver toda aquela parte de planejamento operacional. É muito simples nossas receitas, despesas de hospedagem, alimentos e bebidas – A & B e total. E, dentro disso, nós separamos em fixas e variáveis. O pessoal de vendas faz as projeções de receitas e em cima delas se projetam todas as despesas e todo o investimento inclusive o do dia-a-dia, o que eles pretendem fazer em relação a pinturas, concertos manutenções maiores [...] (Informação verbal).

A estrutura administrativa do hotel é formada por um diretor presidente e por um diretor financeiro, membros da família proprietária. Abaixo deles tem um diretor de operações, responsável pelas funções de hospedagem e de alimentos e bebidas; um diretor de vendas/marketing e um diretor de controladoria, responsável pelas funções administrativa e fiscal. Na sequência, está o gerente geral e sua equipe, responsáveis pelas operações do hotel.

A análise dos dados a seguir foi feita com base nos tópicos estabelecidos no modelo de Kim e Oh (2004): i) forças do ambiente competitivo; ii) recursos internos e iii) relacionamentos interorganizacionais.

8.1 Forças do ambiente competitivo

O setor de Curitiba caracterizava-se, antes da entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais, pela baixa concorrência e pouca competitividade. O fato de o setor não ser muito competitivo, não obrigava os proprietários a buscar profissionalização com o objetivo de desenvolver instrumentos de gestão eficientes. O setor teve sua estrutura tradicional modificada com a entrada de novos concorrentes, processo que se iniciou entre 1999 e 2000, intensificando-se a partir de 2001 e provocando grandes modificações, uma vez que as empresas locais não estavam preparadas para enfrentar essas mudanças.

A expectativa, com a entrada das redes, era de que, com o aumento da competição, as organizações locais fossem conduzidas a um crescimento, em termos de qualidade dos serviços, administração técnica, implantação de sistemas de informação, tornando-as mais ágeis e elevando a qualificação do pessoal de apoio. No entanto, a expectativa dos empresários não foi atendida, pois, a entrada das redes hoteleiras em Curitiba foi marcada pela adoção de uma estratégia problemática, segundo a percepção do entrevistado:

[...] eles praticaram a política de preços baixos, se não como é que eles iriam tirar nossos clientes, eles não iam tirar por serviço, por fidelização, a estratégia veio por preço e, conseqüentemente, o que eu fiz: também baixei e, ao baixar, comecei a baixar a qualidade, então foi um desastre [...] (Informação verbal).

Um aspecto que pode ter colaborado para a livre instalação e a rápida consolidação das redes hoteleiras no mercado de Curitiba foi o distanciamento entre os concorrentes, inexistindo ações conjuntas para a defesa do setor local, o que, caso tivesse ocorrido, poderia ter fortalecido a criação de barreiras de entrada, protegendo a participação de mercado dos empreendimentos. No entanto, apesar de serem redes hoteleiras com ampla atuação nacional, e algumas consolidadas internacionalmente, em termos de inovações para o mercado, os novos entrantes não demonstraram competências gerenciais diferenciadas, conforme relato:

[...] eu acho que é mais ou menos o seguinte, é muita imagem, o mito, a propaganda, o nome; e o produto é muito bonito, é muito atraente, é muito moderno, a imagem do prédio, a pintura, o acabamento, é uma coisa que impressiona. Agora, em termos de hospitalidade, tecnologia eu acho que nós temos uma tradição, um conhecimento e uma vivência fantástica [...] (Informação verbal).

Foi observado que a entrada de novas redes provocou um aumento na rivalidade, uma vez que os produtos/serviços disponibilizados aos clientes são iguais, tendo como diferencial os recursos internos e a imagem da organização perante os concorrentes. Observou-se a manifestação de uma das cinco forças competitivas, definidas por Porter (1986), pelo poder de negociação das agências de viagem, fato esse que pode ser comprovado no relato abaixo:

[...] eu não sei te dizer o número exato, mas tem uma entidade em São Paulo que congrega as grandes agências ... eu acho que ela deve ter metade do fluxo de viagens do Brasil, [...] eles têm uma força, se chegar aqui é, mais ou menos que nem “Casas Bahia”, né: quanto quer pagar. Porque a força deles é fantástica e nós não temos proteção nenhuma [...] (Informação verbal).

Outro grupo de clientes com considerável força são as montadoras automobilísticas que se instalaram na cidade recentemente, alavancando a taxa de ocupação dos hotéis. No entanto, a chegada dessas montadoras provocou uma sensação de estabilidade e segurança no mercado, levando os empresários a não se preocupar estrategicamente com a concorrência, pois o mercado estava em expansão, conforme relato do entrevistado:

[...] mas um detalhe que ajudou a gente a ficar meio assim, pode vir quanto quiser, porque a indústria automobilística quando veio, veio com tudo, então não tinha aquela preocupação: “porque eu vou ficar protegendo se eu estou lotado”, ninguém previu que um dia ia diminuir, né. Então a situação estava boa, eles entraram, todos eles começaram a fazer bons negócios. Como eu te disse, alguns deles até com uma certa inexperiência, nenhum deles com muita agressividade [...] (Informação verbal).

No caso do hotel analisado, por existir uma grande dependência dos clientes institucionais, o risco de ocorrer uma diminuição inesperada na taxa de ocupação é elevado, pois, caso as agências de turismo ou as empresas tomem a decisão de negociar com outros hotéis em função dos preços, dos serviços ou da comodidade, acarretará a perda de um significativo grupo de clientes. Dessa forma, uma estratégia para diminuir essa dependência seria a diluição da carteira de clientes em diversos clientes menores.

Observou-se que os fornecedores não possuem poder de negociação, haja vista que na hotelaria, o número de fornecedores é elevado, com relação à área de alimentos e bebidas, sendo de 2000 a 3000 fornecedores, o que acarreta a diluição das compras em volumes pequenos, não criando dependência da organização com os fornecedores. Outro aspecto que enfraquece o poder de negociação dos fornecedores, é o fato de que, em alguns casos, o hotel, visando reduzir custos e diminuir a mão-de-obra, promove a terceirização dos serviços do restaurante, determinando, dessa forma, que as operações de negociação e compras sejam de responsabilidade da empresa terceirizada.

8.2 Recursos internos

Com relação aos recursos físicos, verificou-se a existência de um *software* para a gestão, que, segundo o entrevistado, é o mais eficiente do país voltado para o setor hoteleiro. Essa ferramenta faz todo o controle de vendas, entrada e saída de clientes, cadastro de hóspedes, identificação do responsável pelo atendimento e informações adicionais do contato. É pago um valor mensal para a empresa responsável pela licença de uso e para manutenções periódicas. Por ser um instrumento complexo, segundo o entrevistado, exige o treinamento ou a contratação de funcionários competentes.

Observou-se que outro recurso, a localização, é considerado o mais importante diferencial para essa organização com relação aos concorrentes. A localização tornou-se um diferencial, em função da proximidade do hotel aos grandes centros de convenções, aos centros de lazer e cultura, aos parques e praças, bem como aos locais de utilidade, como rodoviária e transporte para o aeroporto; aspectos esses que atendem às necessidades de clientes tanto do turismo de lazer quanto do turismo de negócios e eventos, conforme evidenciado pelo entrevistado:

[...] hoje em termos de hotelaria, o local é o diferencial. Se você disser que os hotéis de centros das cidades têm problemas, nós aqui não temos, porque Curitiba ainda preserva muito o centro, em função de sua localização é o primeiro hotel que lotamos em qualquer evento em Curitiba [...] (Informação verbal).

Dessa forma, por ser um recurso que o hotel possui e que lhe proporciona uma posição superior em relação aos concorrentes, é conforme o modelo apresentado por Barney (1991): um recurso raro e valioso porque tem grande impacto nos resultados da organização; é insubstituível, porque são pontos antigos e novos espaços nessa localização são muito caros e difíceis de serem conseguidos. Em relação aos investimentos em reformas, observou-se que a dificuldade para o hotel analisado é a falta de um fundo de reserva ou de um fundo de revitalização que permita a manutenção de programas de revitalização contínua, o que, para os hotéis antigos, é uma preocupação em função da concorrência dos novos, uma vez que configura-se, assim, uma desvantagem competitiva com relação aos novos empreendimentos, visto que eles já iniciam suas atividades com o fundo de revitalização, garantindo as inovações e a manutenção da estrutura física.

A possibilidade de oferecer aos hóspedes um diferencial, em termos de serviços personalizados, garante ao hotel uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, do ponto de vista do entrevistado:

[...] é a personalização, os serviços mais personalizados, atentos sempre ao cliente, são coisas que você tem sempre que estar atento e que te diferencia lá do camarada, mesmo dos outros que são do nosso padrão. Quer dizer, eles não têm o melhor recepcionista que eu tenho, mas acontece toda hora, eu é que respondo à maioria dos problemas dos clientes, a maioria é porque nós não demos atenção [...] (Informação verbal).

Segundo o entrevistado, os fatores que contribuíram para ampliar a capacidade do hotel em oferecer serviços personalizados foram a motivação e o empenho dos funcionários:

[...] nós conseguimos, com mão-de-obra barata, criar fidelidade nesses funcionários, porque eram funcionários simples, vinham do interior e para eles era um show trabalhar num hotel como esse aqui, e nós não pagávamos muito mais por isso, era o prazer de estar trabalhando aqui [...] (Informação verbal).

No entanto, com relação aos recursos de capital humano, o hotel não possui mais uma posição privilegiada, tendo perdido essa vantagem competitiva, haja vista que as redes contrataram os melhores profissionais do mercado, oferecendo salários superiores. Além disso, em razão da necessidade do hotel de reduzir os custos de mão-de-obra, o trabalho passou a ser prestado com um contingente reduzido, diminuindo o seu diferencial competitivo, como pode ser observado pelo depoimento:

[...] perdemos muito por essa competição que houve e que nós tivemos que reduzir o pessoal por questão de sobrevivência, não tenho mais mordomo, o mordomo ia lá, entregava o jornal, não tem como manter. Antes eu tinha telefonista, não posso ter mais telefonista, é o recepcionista que tem que fazer tudo. O recepcionista tem uma pressão brutal, porque que os antigos não conseguem, porque eles têm muita gente, quando começam a tirar gente, aí o negócio anda, apesar de que têm muitos clientes nossos que dizem nossa como têm pouca gente, ainda mais que eles estavam habituados a serem paparicados né, você entra no restaurante às vezes tem um garçom [...] (Informação verbal).

Em termos de remuneração, de acordo com o entrevistado, não existe diferença de uma organização para outra, uma vez que o setor não permite aos hotéis “guerras” de salários. O hotel se preocupa em obter vantagens competitivas pela manutenção do pessoal da recepção, considerando-os como recursos fundamentais para a criação de uma atmosfera familiar para os

hóspedes, conduzindo-os, dessa forma, a uma fidelização. É uma estratégia que objetiva a personalização dos serviços prestados, conforme enfatiza o entrevistado:

[...] na recepção você não pode ter rotatividade, o cliente quando retorna ele gosta que seja a mesma pessoa, ele já conhece pelo nome, pergunta como vai a família [...] (Informação verbal).

Um aspecto que pode ser considerado uma vantagem competitiva do hotel em questão, com relação às demais organizações, foi o processo de profissionalização da estrutura administrativa, que tornou a gestão tecnicamente eficiente, ágil e flexível. A importância dada pelo hotel aos gerentes, considerando-os fundamentais no processo de comunicação entre empresa e clientes, demonstra a manifestação de uma gestão consideravelmente profissionalizada. Ao mesmo tempo foram observados aspectos de empresa tradicionalmente familiar, característica dos hotéis locais, conforme pode ser percebido pelo depoimento:

[...] somos um misto de empresa familiar com o profissional, não ficou só a família, a família ouve muito os profissionais, não é assim ditatorial, temos dois, o diretor presidente e o diretor financeiro que são da família, o resto são todos profissionais, mas eles não há aquele negócio assim de dizer estou fazendo porque o fulano de tal diretor quer, não eles aceitam o argumento, nós discutimos tudo, é por isso que eu vejo muita diferença nesses aspectos tá, é uma empresa familiar, em termos de controle acionário, mas em termos de processo, de decisão ela é bem profissional [...] (Informação verbal).

Com relação aos recursos financeiros, na empresa analisada, observou-se a utilização de recursos próprios, para não depender das instituições financeiras em função das elevadas taxas de juros, que podem ocasionar no endividamento do empreendimento. No caso das administradoras hoteleiras, característica das redes que se instalaram em Curitiba, uma vantagem competitiva observada, comparando-as com os hotéis locais em relação aos aspectos financeiros, é o fato de que o hotel por ser formado em sistema de condomínio, reunindo um grupo de investidores, proporciona a diluição dos recursos financeiros entre eles, cabendo a cada um deles uma pequena parcela, o que facilita a formação de capital financeiro para a realização de investimentos.

8.3 Relacionamentos interorganizacionais

Uma estratégia para a criação de barreiras à entrada das redes hoteleiras em Curitiba, pelos hotéis locais, seria a busca pela formação de alianças estratégicas com fornecedores, concorrentes e/ou com o poder público para a troca de experiências e a obtenção de recursos que resultam em fontes de vantagem competitiva sustentável para alguns parceiros e a valorização dos recursos já existentes e explorados em outros.

No caso do hotel analisado, não se verificou qualquer tipo de ação para a formação de alianças com outras instituições ou com órgãos governamentais no mercado. No entanto, já existem algumas manifestações de articulação em alguns hotéis, buscando promover, por meio de acordos informais, sinergia entre as organizações para reduzir a competição por preço, uma vez que isso provoca uma desestabilização da hotelaria em Curitiba. No entanto, como não é uma ação formalizada, não existem meios de exigir dos participantes o cumprimento dos aspectos estabelecidos no acordo. O entrevistado salientou que tem observado nos participantes uma maior disposição para a cooperação, algo que pode fortalecer, num futuro próximo, o mercado local, sendo comprovado a partir do relato:

[...] está melhorando, está começando a ficar mais profissional, eu acho que antes era muito de dono para dono, muito atropelada, agora é uma coisa mais aberta e as pessoas não tem mais esse receio, as visitas técnicas, hoje é muito comum, todos os nossos diretores já foram nesses hotéis novos ai, já conhecem, as visitas são mais permitidas [...] (Informação verbal).

O entrevistado chama a atenção para o fato de não existir nenhum apoio ou parceria entre o hotel e o setor público, sendo observadas somente reclamações, primeiramente em relação às questões de trânsito, que pelas atitudes da Diretoria Regional de Trânsito – DIRETRAN, com seus agentes de fiscalização de trânsito, prejudicam o desenvolvimento do turismo. Um segundo questionamento feito pelo entrevistado manifesta-se na falta de ações públicas para tornar o centro da cidade mais agradável, tanto para a comunidade local quanto para os turistas de lazer e de negócios, em termos de limpeza, iluminação e segurança.

Foi também observado pelo entrevistado que, apesar de as condições do centro da cidade estarem dificultando a atração de novos visitantes para a cidade, comprometendo dessa forma as atividades da hotelaria, existem, comparativamente com outros centros de grandes cidades, condições melhores e possibilidades para atrair novos turistas:

[...] eu não sei se a gente é que é muito exigente, eu já acho que o centro anda ruim, eles acham que está ótimo, estão achando nosso centro maravilhoso. O nosso centro não tem segurança, não tem estacionamento, não tem limpeza, é fedido, tem um monte de defeitos, apesar de comparado com o centro do Rio de Janeiro e de São Paulo é muito melhor. Agora você vê essas localizações nossas aqui, para turismo de terceira idade e esporte é maravilhoso [...] (Informação verbal).

Por fim, o entrevistado justifica a inexistência de parceria e cooperação entre o hotel e os diversos *stakeholders* e concorrentes pela questão da falta de cultura do turismo, como se pode observar no depoimento:

[...] não sei o que o Estado poderia fazer, mas eu vejo como um problema cultural, o que fazer para que o nosso comércio, para que entendam a importância do turismo, a importância da hotelaria, não sei o que cada um pode fazer, mas é cultural, não se ensina isso na escola, você pega aqui, tem toda aquela cultura de enganar turistas, ainda mais se for estrangeiro. Então não tem uma cultura de turismo sustentável [...] (Informação verbal).

9 Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar o ambiente competitivo e a obtenção de vantagem competitiva em um hotel de Curitiba, a partir do modelo da Abordagem Integradora proposto por Kim e Oh (2004). O hotel analisado, ainda que tenha enfrentado as pressões ambientais decorrentes do processo de instalação das redes hoteleiras nacionais e internacionais, conseguiu manter-se no mercado, ser lucrativo e percebe-se que tem conseguido obter vantagens competitivas em relação aos novos e antigos concorrentes.

Desse modo, observa-se que em relação à análise do ambiente, vale destacar que os clientes institucionais, as montadoras e as agências de viagens, são os principais agentes ambientais que influenciam as atividades do hotel, uma vez que, em função do poder de negociação que possuem no mercado, são capazes de determinar preços, exigir adequações de horários e a disponibilização de serviços específicos de acordo com as necessidades de seus clientes.

A força desses agentes cria uma relação de dependência no empreendimento, passando esse a agir no sentido de satisfazer às exigências dos clientes institucionais, podendo prejudicar sua atuação com os demais hóspedes, em virtude da prestação de serviços de qualidade inferior.

Com relação à utilização dos recursos internos como diferencial, observou-se que a localização do hotel, em ponto estratégico no centro da cidade, é um recurso muito importante para enfrentar a concorrência. Desse modo, considerando-se os fatores propostos por Barney (1991), que classificam os recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável, na organização analisada, a localização caracteriza-se como uma fonte de vantagem competitiva em virtude de ser um recurso valioso, raro, de difícil imitação e que o hotel explora de forma eficiente.

Além dos recursos físicos, destacam-se os recursos de capital humano, haja vista que as grandes redes hoteleiras, nacionais e internacionais, possuem um padrão econômico e padronizado dos serviços, e a organização analisada possuindo uma hotelaria tradicional consegue disponibilizar aos clientes serviços de performance superior e altamente personalizados, fatores que lhe possibilitam diferenciar-se competitivamente dos concorrentes.

Finalmente, tendo-se como ponto de partida a Abordagem Relacional, que analisa as vantagens competitivas obtidas pelos empreendimentos hoteleiros em função dos relacionamentos interorganizacionais, observa-se que no hotel analisado não há uma preocupação dos dirigentes em formar alianças estratégicas com os diversos *stakeholders* e concorrentes.

Essas alianças e parcerias, caso fossem realizadas, poderiam contribuir para que o poder público adotasse políticas com o objetivo de garantir a sustentabilidade do turismo na cidade, ou mesmo a formulação de leis específicas para a proteção do setor, criando barreiras de entrada para dificultar a instalação de novos empreendimentos hoteleiros.

Em função da concorrência cada vez mais acirrada, as organizações do setor hoteleiro necessitam de um mínimo de estabilidade e previsibilidade para obter sustentabilidade no mercado. Para isso, é fundamental que os gestores do setor adotem estratégias a partir da análise do ambiente interno e do ambiente externo, verificando recursos, forças competitivas e parcerias, buscando, com a integração dessas ações, criar vantagens competitivas que garantam o seu crescimento e a sua sustentabilidade em relação aos concorrentes.

Referências

- ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos, utilizando um conjunto de abordagens teóricas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 43-59, Jan./Abr. 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, Jan. 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading-Ma: Adisson Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Org.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1992. Cap. 2, p. 39-61.
- 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.
- BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 5, p. 469, Set./Out. 1996a.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.4, p. 167-171.
- BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Org.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 3, p. 81-112.

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**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 7-30, Set./Dez. 1997.

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

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.

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.

GASPARIM, M. Turismo de negócios cresce: setor deve movimentar US\$ 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.

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.

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.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MIR, V. M. M. Recursos y capacidades de la hotelería de litoral: Benidorm y Peñíscola. **Estudios Turísticos**, n. 143, p. 25-63. 2000.

MORAES, C. A.; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 165-195, Ago. 2004.

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.

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.

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.

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.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

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.

Nota explicativa

1 Trabalho apresentado no Slade Brasil 2006 - Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, ocorrido nos dias 3 e 4 de novembro de 2006, em Balneário Camboriú/SC.

