

Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos

Luciano Costa Santos^{a*}, Cláudia Fabiana Gohr^a, Igor Kenji Hilahata Cruz^b, Hítalo Silva Cunha^b

^a*UFPB, João Pessoa, Brasil, luciano@ct.ufpb.br

^bUFGD, Dourados, Brasil

Resumo

A visão baseada em recursos destaca o papel dos recursos empresariais para a eficácia das estratégias e para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Com base nesses conceitos, este artigo tem por objetivo verificar se os recursos estratégicos de duas empresas do setor hoteleiro de um município do estado de Mato Grosso do Sul estão contribuindo para as estratégias realizadas por essas organizações e, conseqüentemente, para sua vantagem competitiva. Para alcançar esse objetivo, foi adotado o método do estudo de caso, utilizando como técnica principal de coleta de dados a entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas dirigidas aos gerentes das empresas. Os resultados demonstraram um padrão comum entre as empresas pesquisadas, que apresentaram estratégias e recursos semelhantes. A avaliação dos recursos estratégicos permitiu entender a sua contribuição e a relação deles com as estratégias identificadas para os dois hotéis.

Palavras-chave

Visão baseada em recursos. Gestão estratégica. Setor hoteleiro.

1. Introdução

As estratégias estão intimamente relacionadas à possibilidade de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Particularmente em organizações do setor hoteleiro, a criação da vantagem competitiva está condicionada à forma como as organizações diferenciam-se de seus concorrentes e como essa diferenciação é percebida, em termos de valor, pelos clientes (Hocayen-da-Silva & Teixeira, 2008).

Na literatura sobre turismo, o termo estratégias tem sido comumente empregado em pesquisas que analisam as estratégias dos destinos turísticos (Stokes, 2008). O assunto também tem sido objeto de estudo em pesquisas que têm por foco empresas turísticas, embora sejam abordadas predominantemente as estratégias de *marketing*, conforme pode ser observado nos trabalhos de Oliveira et al. (2008), Harris & Watkins (1998) e Bowen (1997).

A visão baseada em recursos é uma corrente de pensamento em estratégia que ressalta o objetivo da organização no desenvolvimento e na aquisição de recursos que serão responsáveis por formar a

sua competência essencial. Algumas pesquisas já foram desenvolvidas para identificar a importância dos recursos para as estratégias empresariais e para a vantagem competitiva, como é possível observar nos trabalhos de Lau et al. (2010), Ribeiro et al. (2011), Tondolo & Bitencourt (2008), entre outros. No entanto, poucas pesquisas sobre a visão baseada em recursos têm enfatizado a aplicação dessa teoria no setor hoteleiro.

Contribuindo para enriquecer a literatura sobre a aplicação da visão baseada em recursos no setor hoteleiro, este artigo tem como principal objetivo verificar se os recursos estratégicos de dois hotéis de um município do estado de Mato Grosso do Sul estão contribuindo para as estratégias realizadas por essas organizações, e, conseqüentemente, para sua vantagem competitiva. Especificamente, pretende-se identificar as estratégias realizadas e os recursos estratégicos, entendendo sua relação por meio da avaliação dos critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade dos recursos.

A estrutura do artigo inclui uma breve revisão de literatura sobre os pressupostos teóricos de estratégias empresariais e da visão baseada em recursos. Em seguida, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização da pesquisa de campo. Posteriormente, os dois estudos de caso são apresentados conjuntamente, demonstrando a identificação e a análise das estratégias e dos recursos. O texto se encerra com as discussões adicionais sobre os resultados e as conclusões do trabalho.

2. Estratégias empresariais

A estratégia diz respeito à maneira pela qual uma organização se relaciona com seu ambiente externo. Por esse ponto de vista, é possível entender a estratégia empresarial como uma forma de conciliar competências e limitações de uma organização com oportunidades e ameaças do ambiente externo, de modo que ela obtenha vantagens competitivas.

A literatura aborda as estratégias de acordo com diferentes níveis estratégicos: corporativo, competitivo e funcional (sendo que esse último não será detalhado neste artigo). A estratégia competitiva está relacionada a cada negócio e resulta em um posicionamento da empresa em relação a seus concorrentes. Para sintetizar as diferentes alternativas de posicionamento estratégico, Porter (1991) apresentou três estratégias competitivas genéricas, tipologia que atualmente tem sido aceita pela maioria dos autores da área (Tabela 1).

As estratégias corporativas relacionam-se aos diferentes negócios pertencentes a uma determinada organização, os quais podem estar relacionados horizontal ou verticalmente (Ansoff, 1977; Wright et al., 2000). Para Barney & Hesterly (2007), essas estratégias referem-se à forma como a empresa vai obter vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Na literatura podem ser encontradas diferentes classificações para essas estratégias, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Pode-se dizer que, embora tenham nomenclatura diferente, as estratégias corporativas possuem sobreposições conceituais. As estratégias apresentadas

por Ansoff (1977) fornecem uma orientação no que diz respeito aos produtos e aos mercados e resultam em estratégias de crescimento. Já as estratégias de Mintzberg (2001) visam complementar a proposta de Ansoff (1977), podendo ser classificadas também como estratégias de crescimento. Por fim, Wright et al. (2000) também consideram que as empresas podem crescer de diferentes maneiras, mas elas também podem optar por manterem os seus negócios do tamanho em que se encontram (estratégia de estabilidade) ou reduzi-los (estratégia de redução).

3. Visão baseada em recursos

Os recursos da organização são considerados essenciais para a definição da estratégia e também para a garantia de sua vantagem competitiva, sendo esse o pressuposto básico da visão baseada em recursos (RBV – Resource Based View). Segundo a RBV, a vantagem competitiva, medida como rentabilidade econômica, pode ser derivada de recursos estratégicos raros, difíceis de serem copiados e valiosos (Barney & Hesterly, 2007). Barney (2001) define recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos que são controlados pela firma e que a habilitam a conceber e a implementar estratégias eficientes. Segundo a RBV, as estratégias empresariais tanto aproveitam quanto são responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos organizacionais.

O conceito recursos leva ao conceito competências pois, segundo Lewis (2003), as competências são formadas a partir de uma combinação de recursos e processos. Embora o conceito competências também faça parte do arcabouço teórico da RBV, este artigo aborda especificamente o conceito recursos e sua relação com as estratégias empresariais.

Para compreender como os recursos dão suporte para as estratégias é necessário dispor de procedimentos que permitam às empresas identificar e analisar seus recursos estratégicos. É possível encontrar na literatura alguns estudos que tiveram por objetivo identificar e analisar recursos e competências, tais como os trabalhos de Wong & Karia (2010), Escrig-Tena & Bou-Llusal (2005), Mills et al. (2003) e Coates & McDermott

Tabela 1. Estratégias competitivas.

Estratégias	Características
Baixo custo	O objetivo é obter liderança em custo por meio de políticas funcionais que permitem que a empresa opere com custos baixos e proporcione preços inferiores aos dos concorrentes.
Diferenciação	Consiste na criação de um produto que seja único. A empresa pode se diferenciar por meio da marca, da imagem, da tecnologia, dos serviços personalizados, da rede de fornecedores etc. Não significa que vai ignorar os custos, mas eles não são o alvo.
Foco (em custo ou diferenciação)	Enfoca um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A empresa aborda um ou mais segmentos menores ao invés de ir atrás de um grande. Pode atingir a diferenciação por satisfazer as necessidades de um grupo de clientes ou por proporcionar custos baixos para um segmento restrito.

Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Porter (1991).

Tabela 2. Estratégias corporativas.

Autores	Estratégias	Características
Ansoff (1977)	Penetração de mercado	Denota o crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa em suas linhas correntes de produtos e mercados.
	Desenvolvimento de mercados	A empresa busca novos mercados para seus produtos atuais.
	Desenvolvimento de produtos	A empresa cria novos produtos para substituir ou ampliar os já existentes para o mesmo mercado.
	Diversificação	Produtos e mercados são novos. A diversificação é mais drástica e arriscada, pois envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.
Mintzberg (2001)	Localizando o negócio central	As estratégias englobam: (i) "rio-acima": relacionada ao uso de matéria-prima, em que um material básico transforma-se em uma variedade de produtos; (ii) "rio-médio": uma variedade de insumos transformados por um processo simples de produção atendem a uma variedade de usuários; (iii) "rio-abaixo": processo em que uma grande variedade de entradas converge para um estreito funil.
	Distinção do negócio central	É importante observar quais características da organização a tornam capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver.
	Elaborando o negócio central	São classificadas em penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produto.
	Extensão do negócio central	Leva as organizações a irem além dos seus negócios essenciais. Pode ser feita de formas verticais ou horizontais, ou pela combinação das duas. Inclui as seguintes estratégias: de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas de diversificação e integração.
	Reconcebendo o negócio central	Depois da identificação, distinção, elaboração e extensão dos negócios, surge a necessidade de reconceber o negócio. As estratégias são: de redefinição de negócio, de recombinação de negócio e de mudança da essência.
Wright et al. (2000)	Crescimento	Visam ao crescimento que resulte em aumento das vendas ou participação de mercado. São estratégias de crescimento: crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, diversificação, alianças estratégicas e fusões.
	Estabilidade	É a manutenção do atual conjunto de negócios, para aquelas empresas que têm operações em mais de um setor.
	Redução	Ocorre quando o desempenho das unidades está abaixo do nível esperado ou quando correm o risco de fechamento. São classificadas em: reviravolta, desinvestimento e liquidação.

Fonte: elaborado pelos autores.

(2002). Embora as pesquisas atuais demonstrem uma preocupação com a identificação e a análise de recursos, a relação dos recursos identificados com as estratégias empresariais ainda é pouco discutida.

A identificação dos recursos estratégicos de uma organização começa pela sua categorização. O primeiro nível da categorização de recursos é a divisão entre recursos tangíveis e recursos intangíveis. Essa divisão é amplamente reconhecida na literatura de estratégia empresarial, desde os clássicos trabalhos que deram início à RBV, como os de Penrose (1968) e de Wernerfelt (1984), até os trabalhos mais recentes na área, como o de Gruber et al. (2010). Esses dois tipos de recursos são definidos do seguinte modo:

- **Recursos tangíveis:** são aqueles recursos mais facilmente observáveis que geralmente incluem recursos físicos e humanos;
- **Recursos intangíveis:** são mais difíceis de identificar e quantificar e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional.

O segundo nível da categorização de recursos especifica os recursos tangíveis e intangíveis e varia de acordo com cada autor. A Tabela 3 sugere categorias de recursos definidas a partir das propostas de Mills et al. (2002), Slack & Lewis (2009) e Armistead & Clark (1993).

Além da categorização, é necessário avaliar se um recurso é estratégico ou não. Na perspectiva da RBV, a avaliação de recursos é uma atividade fundamental para a gestão estratégica das empresas. Por meio dessa avaliação, a empresa pode traçar estratégias sustentáveis que são apoiadas em recursos que realmente garantem uma vantagem competitiva. Por outro lado, ao conhecer o potencial de seus recursos, a empresa pode decidir melhorar recursos estratégicos que estão deficientes ou construir formas de proteger seus recursos essenciais.

Para estabelecer parâmetros para a avaliação de um recurso em relação à sua contribuição para a vantagem competitiva, Barney & Hesterly (2007) propõem um modelo que denominam VRIO, sigla formada a partir das iniciais das palavras valor, raridade, imitabilidade e organização. Segundo esses autores, um recurso é estratégico quando é valioso, raro, difícil de imitar e "organizável", isto é, quando a empresa desempenha ações organizacionais para explorar todo o potencial competitivo do recurso. Devido à sua relevância e praticidade, o modelo VRIO tem servido de *framework* para diversas pesquisas na área, como se pode observar, por exemplo, na pesquisa de Arend & Lévesque (2010).

Antes da ampla divulgação do modelo VRIO, outros autores já haviam identificado diferentes

características que tornam um recurso importante. Peteraf (1993), por exemplo, cita a heterogeneidade, ou seja, o fato de os recursos estratégicos serem distribuídos heterogeneamente entre as empresas de um setor, característica que os tornam raros e difíceis de imitar. Prahalad & Hamel (1990), autores que popularizaram o conceito de competências essenciais no meio empresarial, chamam a atenção para a característica fundamental da não imitabilidade. Esses autores destacam também a ideia da diversificação centrada em competências, sugerindo que as empresas deveriam ser capazes de utilizar suas competências em outros produtos e mercados, transferindo seus benefícios para outras unidades de negócios.

Buscando uma maneira prática de avaliar recursos estratégicos, Mills et al. (2002) desenvolveram uma metodologia de avaliação baseada em três critérios: valor, sustentabilidade e versatilidade. Essa metodologia resulta de um projeto de pesquisa de longo prazo, sendo que os três critérios de avaliação foram definidos de forma a sintetizar os diferentes critérios apresentados na literatura (Mills et al., 2003). Como se pode observar na Tabela 4, os critérios de

valor, sustentabilidade e versatilidade englobam os critérios sugeridos por outros autores mencionados anteriormente.

Tomando como base o referencial teórico apresentado, na próxima seção são discutidos os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento do estudo empírico.

4. Procedimentos metodológicos

A investigação do problema de pesquisa exigiu um aprofundamento dos pesquisadores nas estratégias dos hotéis e em seus recursos de suporte. Com essa finalidade foi escolhido o método do estudo de caso para a condução da pesquisa de campo, defendido por Yin (1994) em situações em que se deseja uma compreensão mais profunda sobre o real contexto do objeto pesquisado. O trabalho empírico foi de natureza aplicada e descritiva, delineado por meio de um estudo de caso de caráter qualitativo.

Na Tabela 5 podem ser visualizados os instrumentos de coleta e análise de dados e as diferentes categorias de análise para cada uma das etapas da pesquisa.

Tabela 3. Categorias de recursos estratégicos.

Categorias de recursos		Descrição
Tangíveis	Instalações	Estrutura física da empresa. Inclui diversos elementos, como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar as empresas. Incluem funcionários e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários dos produtos. Em serviços, por exemplo, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote de valor. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores.
Intangíveis	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (ex.: banco de dados de clientes, informações confidenciais do mercado etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não e que dependem de conhecimento, habilidades e informações (ex.: <i>softwares</i> , certificações ISO etc.).
	Experiência	Conhecimento tácito, não documentado na forma de sistemas, que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse e reputação da empresa no mercado. Incluem parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais etc.

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 4. Critérios de avaliação de recursos.

Critérios	Significado
Valor	Um recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência. Um recurso valioso é aquele que confere uma vantagem competitiva para a empresa, possibilitando-lhe aproveitar oportunidades e afastar ameaças. Recursos raros ou escassos tendem a ter um valor maior.
Sustentabilidade	Um recurso é sustentável quando seu valor pode ser mantido ao longo do tempo. Para ser sustentável, o recurso deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não o reconhecerem ou por ele ter sido desenvolvido em circunstâncias específicas da história da organização. A sustentabilidade também é aumentada pela sua dificuldade de substituição por outros recursos, sendo que a situação ideal seria quando nenhum outro recurso conseguisse garantir as mesmas vantagens competitivas que ele garante.
Versatilidade	Um recurso versátil pode ser transferido para outros produtos e mercados ou mesmo para outros negócios da empresa. Parte da premissa de que o conhecimento contido em um recurso pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas. Um recurso versátil não depende muito de outros recursos complementares, não está vinculado a nenhuma região geográfica e também não necessita de muito tempo para ser transferido. Outro fator que contribui para aumentar a versatilidade é o grau de conhecimento explícito que se tem sobre o recurso, seja documentado ou codificado de outras formas.

Fonte: baseado em Mills et al. (2002).

A principal técnica de coleta de dados para a condução dos estudos de caso foi a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas dirigidas aos gerentes dos hotéis pesquisados. Em paralelo foi realizada observação passiva durante a aplicação das entrevistas, de forma que os elementos observados pudessem confirmar ou desencadear novas perguntas abertas para as entrevistas. Foi realizada também a análise dos documentos que foram disponibilizados pelas empresas, tais como *folders*, informativos e outros documentos não distribuídos ao público. Convém destacar que a análise das informações da pesquisa de campo foi feita por meio da análise de conteúdo, uma técnica que permite a descrição objetiva e sistemática do conteúdo dos dados coletados (Azevedo & Azevedo, 2008).

As perguntas abertas do roteiro de entrevista tiveram por objetivo identificar as estratégias realizadas, que foram divididas em estratégias competitivas e corporativas. Para este trabalho, as classificações apresentadas nas Tabelas 1 e 2 tornaram-se apropriadas, devido à sua simplicidade e facilidade de compreensão.

Após a investigação das estratégias, os recursos foram identificados a partir das categorias de recursos detalhadas na Tabela 3. Durante as entrevistas, as categorias de recursos serviam como uma espécie de *check-list* que auxiliava na identificação dos recursos estratégicos.

As perguntas fechadas do roteiro de entrevista estavam relacionadas com a avaliação dos recursos, com base nos critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade propostos por Mills et al. (2002). Embora houvesse cinco alternativas de resposta para cada item avaliado (em uma escala de intensidade), cada questão deveria ser conduzida pela entrevista, o que a diferenciava de um questionário estruturado, que pode ser aplicado sem a presença do pesquisador. Para serem respondidas, as questões necessitavam de reflexão por parte do entrevistado e de esclarecimentos adicionais por parte dos pesquisadores. Isso gerava a discussão entre entrevistador e entrevistado e suscitava novas perguntas abertas, para que se pudesse obter uma avaliação inequívoca. À medida que se obtinha uma resposta definitiva, os resultados eram assinalados em planilhas de avaliação, tal como mostram as Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 5. Etapas da pesquisa de campo.

Etapas	Categorias de análise	Técnicas de coleta e análise de dados
1. Identificar as estratégias empresariais realizadas.	- Estratégias competitivas de diferenciação, custo e foco (tabela 1) - Estratégias corporativas de crescimento, estabilidade e redução (Tabela 2)	- Entrevista semiestruturada com perguntas abertas para os gerentes - Análise documental - Análise de conteúdo
2. Identificar os recursos estratégicos.	- Categorias de recursos tangíveis e intangíveis (Tabela 3)	- Entrevista semiestruturada com perguntas abertas para os gerentes - Observação passiva. - Análise de conteúdo
3. Avaliar os recursos estratégicos.	- Critérios de avaliação: valor, versatilidade e sustentabilidade	- Entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas para os gerentes - Observação passiva - Análise de conteúdo
4. Verificar a relação entre os recursos e as estratégias realizadas.	- Estratégias identificadas - Recursos identificados - Resultados da avaliação de recursos	- Triangulação dos dados da pesquisa de campo - Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 6. Planilha de avaliação do valor do recurso.

Valor do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quanto concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Fonte: adaptado de Mills et al. (2002).

Tabela 7. Planilha de avaliação da sustentabilidade do recurso.

Sustentabilidade do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir esse recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícilmente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre esse recurso?	<1 mês	1-6 meses	6-24 meses	2-5 anos	>5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	>20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5%
Sua vantagem pode ser substituída pela de outro recurso?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma

Fonte: adaptado de Mills et al. (2002).

Tabela 8. Planilha de avaliação da versatilidade do recurso.

Versatilidade do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Esse recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Esse recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir esse recurso em outra parte da organização?	>5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	<1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esse recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Fonte: adaptado de Mills et al. (2002).

Em relação à proposta inicial de Mills et al. (2002), os formulários de avaliação apresentados nas Tabelas 6, 7 e 8 contribuem com a atribuição de uma pontuação para cada item avaliado. Assim, é possível obter um valor numérico que dá a noção quantificável do grau de importância de cada recurso. Essa noção é dada pelo somatório de pontos das questões relacionadas a cada critério de valor, sustentabilidade e versatilidade.

Em algumas situações pode acontecer de existirem questões que não são aplicáveis. Nesse caso, a questão não aplicável não deve ser considerada na pontuação total do critério, que é calculada utilizando apenas as questões válidas. Desse modo, a pontuação total se dá pela proporcionalidade das questões válidas, tal como mostra a fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Total de questões (5)}}{\text{Total de questões válidas (n)}} \times \text{Soma da pontuação das questões válidas}$$

De acordo com a escala que foi definida, a pontuação total do recurso variará de 5 a 25 pontos. A partir desse intervalo, foram estabelecidos cinco diferentes níveis que denotam a intensidade do recurso avaliado:

- Muito baixa: 5 a 8 pontos;
- Baixa: 9 a 12 pontos;

- Média: 13 a 17 pontos;
- Alta: 18 a 21 pontos;
- Muito alta: 22 a 25 pontos.

É importante destacar que as pontuações apresentam-se em números inteiros e que, no caso de haver pontuação com números fracionados, adota-se o critério de arredondamento para o menor valor inteiro.

Embora a metodologia preveja a quantificação na avaliação de recursos, não foi necessário um tratamento estatístico para a análise dos resultados globais, que dependeu basicamente da interpretação dos pesquisadores. Portanto, é possível afirmar que a abordagem de análise de dados foi predominantemente qualitativa. Essa análise foi fundamental para atingir os objetivos da pesquisa, pois a avaliação dos recursos auxiliou no processo de verificação da sua importância e da sua relação com as estratégias realizadas.

5. Estudo empírico

Para a realização da pesquisa de campo, foram escolhidos dois hotéis de importância econômica e relevância para a cidade, demonstradas pela parcela representativa que possuem de participação de

mercado. Trata-se de uma cidade de porte médio, cuja atividade turística tem se caracterizado como turismo de negócios, em função do número crescente de grandes usinas de álcool e indústrias diversas na região. O setor hoteleiro do município é composto por 24 hotéis, a maioria de pequeno porte, que concentram seus esforços na hospedagem de executivos e profissionais que viajam à cidade para a realização de negócios.

Com o crescimento econômico da região, o setor hoteleiro tem passado por uma fase de forte expansão e entrada de novos concorrentes. Em reação, as duas empresas pesquisadas reformaram suas instalações recentemente, o que denota uma preocupação com a sobrevivência no mercado em que atuam.

As informações gerais acerca dos hotéis estudados podem ser observadas na Tabela 9. Por questões de sigilo, os nomes dos hotéis não serão divulgados neste artigo, sendo utilizadas as denominações: Hotel 1 e Hotel 2.

As informações da Tabela 9 demonstram que os dois hotéis possuem características diferentes. Entretanto, essas diferenças não influenciaram nos objetivos da pesquisa, uma vez que não havia a intenção de se fazer um estudo comparativo. O fato

de terem sido escolhidas empresas de um mesmo setor facilitou a análise de dados, pois permitiu os pesquisadores familiarizarem-se com o contexto investigado. Essa familiarização garantiu uma maior confiabilidade para a análise da relação entre recursos e estratégias, reduzindo o potencial de viés inerente à pesquisa qualitativa.

5.1. Identificação das estratégias

Com base nas entrevistas com os proprietários dos dois hotéis, verificou-se que eles não possuem nenhum critério quanto ao processo de elaboração de estratégias, tampouco não as formulam de forma explícita, ou seja, por meio de um planejamento estratégico deliberado. Há, portanto, a adoção de ações gerenciais que se refletem nas estratégias realizadas. Por meio das entrevistas e da análise documental foi possível constatar que os dois empreendimentos realizam estratégias similares, o que denota linhas semelhantes de atuação. A Tabela 10 apresenta um resumo das principais estratégias realizadas pelas duas organizações.

A estratégia competitiva de diferenciação ficou evidenciada na pesquisa de campo, pois há uma grande

Tabela 9. Características dos hotéis estudados.

Características	Hotel 1	Hotel 2
Administração	A administração é centralizada pelo proprietário.	A administração é de natureza familiar e é realizada em conjunto com os sócios.
Acomodações	O hotel possui 45 acomodações, entre apartamentos <i>single</i> , executivos e de luxo.	O hotel possui 121 acomodações, entre apartamentos <i>single</i> , executivos e de luxo.
Capacidade	Capacidade máxima para 100 hóspedes.	Capacidade máxima para 290 hóspedes.
Principais serviços oferecidos	TV a cabo, ar-condicionado e frigobar nos quartos, além de estacionamento e serviços de lavanderia.	Espaço <i>fitness</i> , piscina, bar, lavanderia, sala de TV, estacionamentos privativos, TV a cabo e frigobar nos apartamentos.
Serviços adicionais	Serviço de reservas <i>on-line</i> por meio do endereço eletrônico.	Dois salas de convenção com capacidade para 150 pessoas, além do serviço de <i>coffee break</i> e reservas <i>on-line</i> por meio do endereço eletrônico.
Nível de serviço	Menos luxuoso e menor, apresenta um padrão de estrutura inferior ao do Hotel 2. Oferece serviços essenciais de um hotel.	Mais sofisticado e luxuoso, oferece mais opções de serviços, como lavanderia própria e piscina. Serviços mais caros direcionados para um público de maior poder aquisitivo.

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 10. Estratégias realizadas pelos hotéis.

Estratégias	Hotel 1	Hotel 2
Competitivas		
Diferenciação	Serviços diferenciados sem um controle rígido dos custos.	Infraestrutura diferenciada em relação à concorrência, investimentos na qualidade dos serviços prestados. O alvo não é a redução de custos.
Corporativas		
Crescimento interno	Expansão do tamanho sem adquirir outras empresas, por meio de reformas que melhoraram a estrutura física e o número de acomodações.	Expansão do tamanho sem adquirir outras empresas, por meio de reformas que possibilitaram ampliar o número de quartos e o volume de vendas.
Estabilidade	Manutenção do tamanho após a expansão, com reformas para modernizar os equipamentos.	Manutenção do tamanho após a expansão, com investimentos para a modernização dos equipamentos.

Fonte: pesquisa de campo.

preocupação nas duas empresas com a qualidade dos serviços prestados, privilegiando esse fator em relação à redução de custos. Segundo os entrevistados dos dois hotéis, eles atuam em uma atividade que está diretamente relacionada com o bem-estar dos hóspedes e seus clientes são extremamente exigentes.

Os dois hotéis adotaram também a estratégia corporativa de crescimento interno, pois reformaram suas estruturas recentemente, ocasião em que as fachadas e a infraestrutura foram reformuladas e o número de acomodações, aumentado. Tudo isso foi fruto do aumento da rivalidade entre as empresas do setor, que se acirrou também pela instalação de novos concorrentes no município. Para um futuro próximo, os dois hotéis não pretendem ampliar ainda mais o seu tamanho ou diversificar as suas atividades, o que justifica a adoção da estratégia de estabilidade após o crescimento interno que realizaram recentemente. No entanto, conforme destacaram, pretendem modernizar constantemente os seus equipamentos e, em se tratando de empreendimentos hoteleiros, é recomendável que invistam na manutenção de sua estrutura física como de garantir ou aumentar a sua participação no mercado. Também precisam fazer com que seus equipamentos passem periodicamente por reestruturação, pois a não modernização pode levar a uma perda de vantagem competitiva.

5.2. Identificação e avaliação dos recursos

Do mesmo modo que foram identificadas estratégias análogas, entre os dois hotéis também

foram identificados os mesmos recursos estratégicos, embora tenha ficado claro para os pesquisadores que esses recursos eram utilizados de maneiras diferentes nos dois casos. Isso reforça a ideia de que empresas de um mesmo setor dependem dos mesmos recursos, mas que a capacidade de explorar esses recursos as diferencia. Para os dois hotéis foram identificados quatro recursos considerados como estratégicos. Esses recursos são descritos na Tabela 11 e categorizados na Tabela 12.

Após a identificação dos recursos, cada um deles foi avaliado em relação ao valor, à sustentabilidade e à versatilidade. O procedimento foi feito para todos os recursos dos dois hotéis, sendo registrado nas planilhas desenvolvidas, tal como exemplificam as Tabelas 13, 14 e 15, para a avaliação do recurso Estrutura física do Hotel 2. Depois da avaliação dos recursos dos dois hotéis, os resultados foram sintetizados na Tabela 16, para que se pudesse ter uma visão global das duas empresas.

As planilhas de avaliação e seus resultados numéricos, que definiram o grau de importância de cada recurso, foram essenciais para atingir os objetivos da pesquisa. Com isso, os gerentes dos hotéis e os pesquisadores tiveram condições de refletir sobre as ações de desenvolvimento, manutenção e retenção de recursos estratégicos que poderiam ser empreendidas de forma a permitir a realização das estratégias identificadas e a construção de vantagens competitivas. Os resultados da avaliação de recursos e sua relação com as estratégias identificadas são discutidos na próxima seção.

Tabela 11. Recursos estratégicos dos hotéis.

Recursos	Características
1 Funcionários	Além da capacitação das pessoas que trabalham na empresa, esse recurso refere-se também à forma como essas pessoas desempenham suas funções de atendimento ao cliente.
2 Estrutura física	Esse recurso engloba a estrutura geral externa aos apartamentos, incluindo itens como: instalações do prédio, garagem, sala de espera, decoração do ambiente, materiais e equipamentos, dentre outros.
3 Localização	Diz respeito não somente à localização geográfica mas inclui condições de acesso e mobilidade para os clientes.
4 Equipamentos dos apartamentos	Esse recurso inclui todos os itens do apartamento, sejam equipamentos ou materiais.

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 12. Categorização dos recursos identificados.

RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEIS					INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
Funcionários		X					X	X
Estrutura física	X			X				
Localização	X							
Equipamentos dos apartamentos	X			X				

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 13. Avaliação do valor do recurso Estrutura física do Hotel 2.

Valor do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quanto concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável
Pontuação total	24			Classificação	Muito alto

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 14. Avaliação da sustentabilidade do recurso Estrutura física do Hotel 2.

Sustentabilidade do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir esse recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícilmente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre esse recurso?	<1 mês	1-6 meses	6-24 meses	2-5 anos	>5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	>20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma
Pontuação total	24			Classificação	Muito alta

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 15. Avaliação da versatilidade do recurso Estrutura física do Hotel 2.

Versatilidade do recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Esse recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Esse recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir esse recurso em outra parte da organização?	>5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	<1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esse recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente
Pontuação total	16			Classificação	Média

Fonte: pesquisa de campo.

6. Discussão de resultados

Com a identificação das estratégias empresariais e a avaliação dos recursos, é necessário entender como esses recursos relacionam-se com as estratégias.

Como e quais recursos dão suporte às estratégias dos hotéis? Na Tabela 17 é possível verificar quais são os recursos que contribuem para as estratégias realizadas pelas duas empresas, em que se destaca a maneira como esses recursos atuam. Foi possível

Tabela 16. Síntese da avaliação de recursos para os dois hotéis.

RECURSOS	VALOR		SUSTENTABILIDADE		VERSATILIDADE	
	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 1	HOTEL 2
Funcionários	Alto	Muito alto	Média	Alta	Média	Média
Estrutura física	Muito alto	Muito alto	Muito alta	Muito alta	Alta	Média
Localização	Alto	Alto	Alta	Muito alta	Alta	Alta
Equipamentos dos apartamentos	Muito alto	Médio	Alta	Alta	Alta	Alta

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 17. Recursos que contribuem para as estratégias adotadas.

Estratégias	Recursos de suporte	Hotel 1	Hotel 2
Diferenciação	Funcionários	Pode auxiliar na realização da estratégia, principalmente por meio da garantia da qualidade em serviços. O hotel não desenvolve ações para aperfeiçoar esse recurso, embora ele tenha um impacto positivo sobre a vantagem competitiva.	Demonstrou uma estratégia clara de desenvolvimento desse recurso de forma a tirar um melhor proveito dos demais recursos. Contribui diretamente para a qualidade da prestação dos serviços e para a consolidação da estratégia de diferenciação do hotel.
	Estrutura física	Elevados investimentos contribuíram para a agregação de valor e tiveram um impacto positivo sobre a vantagem competitiva.	Assim como o Hotel 1, o Hotel 2 soube explorar sua estrutura física como um fator de diferenciação em seu mercado.
	Localização	Está situado em uma área nobre e de fácil acesso para os seus clientes. Em relação a seu mercado, isso representa uma diferenciação, uma vez que a maioria de seus concorrentes possui localização desfavorável.	Também está situado em uma área nobre e de fácil acesso e mobilidade para os seus clientes. Contribui para a manutenção de sua vantagem competitiva, uma vez que fora dessa localização não seria possível atender o mesmo público alvo.
	Equipamentos dos apartamentos	Os equipamentos que estão disponíveis nos apartamentos contribuem para a percepção de uma melhor relação custo-benefício pelo cliente..	A diferenciação é também estabelecida nos detalhes presentes nas acomodações, ressaltados no estilo dos equipamentos dos apartamentos e na presença de equipamentos que vão além do padrão convencional que os concorrentes oferecem.
Crescimento interno	Estrutura física Equipamentos dos apartamentos	A reforma da estrutura física e a aquisição de novos equipamentos possibilitaram aumentar o número de acomodações, corroborando para a estratégia de crescimento da empresa.	No Hotel 2, a estratégia de crescimento interno também foi viabilizada pela ampliação das instalações.
Estabilidade	Estrutura física Equipamentos dos apartamentos	A melhoria da qualidade das acomodações tem permitido manter a atual participação de mercado da empresa, à medida que seus clientes têm-se tornado mais exigentes.	Constantes reformas na estrutura física e nos equipamentos são fundamentais para manter o atual posicionamento e a fatia de mercado da empresa.

Fonte: pesquisa de campo.

constatar que todos os recursos identificados davam suporte para a estratégia de diferenciação dos dois hotéis. Porém, para as estratégias de crescimento interno e estabilidade, somente os recursos Estrutura física e Equipamentos dos apartamentos exerciam influência direta.

É importante ressaltar que os resultados da pesquisa de campo refletiram as percepções dos entrevistados sobre suas estratégias e seus recursos de suporte. Mesmo que os pesquisadores fossem responsáveis por conduzir as entrevistas, evitando distorções entre a realidade e a percepção dos gerentes, a opinião dos entrevistados ainda seria um fator preponderante nos resultados.

Os resultados da avaliação dos recursos, por exemplo, foram diretamente influenciados pelas prioridades estratégicas e pela autocritica dos entrevistados. Essa avaliação dependia do mercado

de cada empresa e não da comparação entre as duas. Tal aspecto chamou a atenção para outra questão: os dois hotéis não focalizavam o mesmo público alvo e, portanto, não eram concorrentes diretos. Como a avaliação dos recursos, principalmente em relação aos critérios de valor e sustentabilidade, é consequência da situação de cada recurso em comparação com a concorrência, os resultados demonstraram a importância do recurso para o contexto de cada empresa, tendo em vista seu segmento de atuação. Portanto, é correto afirmar que os dois hotéis adotavam a estratégia competitiva de diferenciação, porém em relação ao público a que cada empresa se dirigia. Como os hotéis atendiam a clientes com perfis distintos, um serviço considerado diferenciado para o Hotel 1 poderia ser considerado básico para o Hotel 2.

Os entrevistados dos dois hotéis reconheceram que o recurso Funcionários exercia um alto impacto na estratégia de diferenciação, servindo inclusive como um elemento que ajuda a tirar um melhor proveito dos outros recursos estratégicos. No entanto, somente o Hotel 2 demonstrou uma conduta clara de desenvolvimento desse recurso. De acordo com o proprietário do Hotel 2, o alto nível desse recurso viabiliza a estratégia de diferenciação por meio de uma maior personalização do serviço e um relacionamento mais próximo com o cliente, fator que foi observado na pesquisa de campo. A melhoria contínua do recurso Funcionários ajudará a proteger a empresa da concorrência de hotéis de grandes redes, que geralmente oferecem serviços mais padronizados e impessoais. Também foi observada no Hotel 2 uma intenção explícita de continuidade da adoção dessa estratégia, pois esse recurso tem um impacto altamente positivo sobre a vantagem competitiva que, em tese, se sustentará ao longo do tempo.

As duas organizações consideraram o investimento em infraestrutura (estrutura física e equipamentos dos apartamentos) um dos fatores determinantes para a vantagem competitiva pois, por meio desses investimentos os hotéis ampliaram a quantidade de acomodações para suprir uma demanda crescente, o que denota uma estratégia corporativa de crescimento interno. Foi também a melhoria qualitativa da infraestrutura dos hotéis que conferiu definitivamente o posicionamento de diferenciação em relação à concorrência.

Ao avaliarem os recursos Estrutura física e Equipamentos dos apartamentos, os dois hotéis justificaram a alta sustentabilidade pelo elevado investimento que fizeram, o que de fato representa uma barreira à entrada de novos concorrentes e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva. Entretanto, é preciso relativizar a avaliação e projetar um cenário de futuras alterações no contexto competitivo. A recente implantação de um novo hotel, pertencente a uma grande rede de hotelaria na cidade começou a trazer mudanças para a estrutura competitiva do setor. Embora o alto capital investido ainda seja uma barreira de entrada para a maioria das empresas do setor que, via de regra, são de pequeno porte e de propriedade familiar, definitivamente ele não representa uma barreira tão significativa para hotéis que pertencem a grandes grupos empresariais. Portanto, quando se amplia o contexto de análise, o nível de sustentabilidade dos recursos dos dois hotéis tende a cair.

Por meio da identificação das estratégias empresariais pode-se afirmar que, de uma forma geral, os dois hotéis estão bem posicionados em seus nichos de atuação. Porém, ao analisar seu negócio pela visão

baseada em recursos, os gerentes dessas empresas passariam a direcionar sua atenção para os elementos que dão suporte às estratégias, desenvolvendo uma blindagem contra seus concorrentes e explorando estratégias de crescimento apoiadas em seus recursos estratégicos.

7. Conclusões

Esta pesquisa permitiu identificar as estratégias adotadas pelas empresas estudadas, assim como verificar se os seus recursos estavam contribuindo para a implementação dessas estratégias e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Por meio da pesquisa empírica foi possível constatar que as duas empresas recorreram principalmente às estratégias realizadas de diferenciação, crescimento interno e estabilidade, confirmando um comportamento estratégico similar.

Foi observada uma grande preocupação dos hotéis em reformar suas instalações, melhorando os recursos Estrutura física e Equipamentos dos apartamentos, reação decorrente do acirramento da competição e da ameaça de novos entrantes no setor. Tais recursos foram bem avaliados em relação ao valor, à sustentabilidade e à versatilidade, o que contribui para todas as estratégias realizadas e denota uma intenção clara de desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis.

A avaliação dos recursos foi de fundamental importância para as organizações estudadas, pois permitiu verificar a adoção de ações para o desenvolvimento de recursos que suportam as estratégias realizadas. Assim, foi possível entender os recursos empresariais como os verdadeiros responsáveis pela viabilização da estratégia, algo que tem sido muito discutido no meio acadêmico.

A pesquisa também trouxe luz a assuntos que não eram discutidos nas empresas pesquisadas mas que, a partir dos resultados revelados, podem direcionar as estratégias realizadas por essas empresas. Embora os hotéis ocupassem posições de destaque no setor, a visão baseada em recursos apresentou uma perspectiva nova e de longo prazo para eles, em busca do incremento do valor, da sustentabilidade e da versatilidade de seus recursos estratégicos.

Uma das contribuições desse artigo é representada pela metodologia prática e de fácil utilização que permite avaliar recursos estratégicos de forma objetiva em pesquisas de cunho científico ou nos processos de gestão estratégica das empresas. Comparando-a com outras metodologias, observa-se nos trabalhos de Wong & Karia (2010), Escrig-Tena & Bou-Llusar (2005) e Coates & McDermott (2002) que os procedimentos

de identificação e análise de recursos e competências utilizados por esses autores também satisfazem às necessidades da pesquisa científica, utilizando técnicas de coletas e análise de dados peculiares ao meio acadêmico. Porém esses procedimentos dificilmente poderiam ser aplicados pelos próprios gerentes para o autodiagnóstico de sua empresa, uma vez que demandam treinamento e uma familiarização prévia com os métodos de pesquisa científica.

A metodologia proposta neste artigo segue a lógica do modelo de Mills et al. (2002), que se propunham a desenvolver uma ferramenta prática que pudesse ser utilizada pelos próprios gerentes em seus processos de gestão estratégica. Embora a aplicação da metodologia tenha acontecido por meio de entrevistas diretas, que abriam a possibilidade de os pesquisadores fazerem esclarecimentos adicionais sobre as perguntas feitas, o roteiro era baseado em planilhas simples prontamente compreendidas pelos entrevistados. Além disso, a possibilidade de quantificação do grau de importância de cada recurso adicionou uma característica de praticidade que a metodologia de Mills et al. (2002) não prevê. A praticidade e a facilidade de uso são elementos que tendem a aumentar o potencial de adoção da metodologia no meio empresarial.

Apesar de ter sido aplicada em apenas duas empresas, as duas do mesmo setor, é possível afirmar que a metodologia proposta pode ter aplicabilidade em organizações similares. Embora a pesquisa tenha tido foco em empresas hoteleiras, a metodologia adotou categorias de análise genéricas, em termos de tipologia de estratégias, de categorização de recursos e de critérios de avaliação. Contudo, reconhece-se que a pesquisa qualitativa não se presta a generalizações. Portanto, recomenda-se ampliar o contexto de aplicação da metodologia, explorando empresas de outros setores e com características organizacionais distintas.

Considerando o objeto de análise, sugerem-se pesquisas futuras que abordem a relação entre os tipos de estratégias adotadas e o tamanho ou as condições financeiras das empresas analisadas. Algumas evidências observadas na pesquisa de campo indicaram que o porte e as condições financeiras dos hotéis poderiam influenciar no desenvolvimento de recursos estratégicos e em seu posicionamento competitivo. Além disso, considerando que muitas vezes a vinculação entre a vantagem competitiva e os recursos estratégicos não é facilmente identificável, estudos quantitativos que procurem analisar as relações causais entre o desempenho das empresas, as estratégias e os recursos estratégicos também são recomendáveis em organizações do setor hoteleiro.

Referências

- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory? *Organization Science*, 21(4), 913-930. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0484>
- Armistead, C. G., & Clark, G. (1993). Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221-239. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069300000070>
- Azevedo, C. A. M., & Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (9. ed.). Lisboa: Universidade Católica.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 25(1), 41-56.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bowen, J. T. (1997). A marketing-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 334-344. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119710191001>
- Coates, T. T., & McDermott, C. M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 535-450. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00023-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00023-2)
- Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a quality management initiative. *Decision Sciences*, 36(2), 221-257. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5414.2005.00072.x>
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.865>
- Harris, L. C., & Watkins, P. (1998). The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 221-226. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119810232248>
- Hocayen-da-Silva, A. J., & Teixeira, R. M. (2008). Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 4(4), 172-192.
- Lau, C., Ngo, H., & Yiu, D. W. (2010). Internationalization and organizational resources of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 4(3), 258-272. <http://dx.doi.org/10.1108/17506141011074147>
- Lewis, M. A. (2003). Analysing organisational competence: implications for the management of operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 731-756. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310481531>
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, A. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511754692>

- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 148-166. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310458429>
- Mintzberg, H. (2001). Estratégias genéricas de negócios. In H. Mintzberg & J. B. Quinn, (Orgs.), *O processo da estratégia* (3. ed., pp. 89-97). Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, B., Campomar, M. C., & Luis, C. (2008). Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. *Turismo em Análise*, 19(1), 64-84.
- Penrose, E. T. (1968). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ribeiro, R., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, 18(1), 175-192. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100013>
- Slack, N., & Lewis, M. (2009). *Estratégia de operações* (2. ed.). Bookman: Porto Alegre.
- Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252-262. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.014>
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2008). Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 1-12.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wong, C. Y., & Karia, N. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.026>
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2. ed.). Sage: Thousand Oaks.

How to support the strategies of hospitality companies: An analysis with a resource-based view

Abstract

A resource-based view highlights the role of resources in implementing effective business strategies and building sustainable competitive advantage. Based on these concepts, this paper aims to determine whether the strategic resources of two companies in the hospitality industry of a city in the state of Mato Grosso do Sul are contributing to the strategies realized by these organizations in ways that give them competitive advantage. To achieve this goal, we adopted the case study method. We used semi-structured interviews with open and closed questions directed to managers. The results showed a common pattern among the companies studied, which had similar strategies and resources. The evaluation of strategic resources allowed us to understand their contributions and their relationships with the identified strategies for the two hotels.

Keywords

Resource-Based view. Strategic management. Hospitality industry.