

# **AMBIENTE COMPETITIVO E OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS A PARTIR DE UMA ABORDAGEM INTEGRADORA: ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO EM CURITIBA**

**Antônio João Hocayen-da-Silva<sup>1</sup>**

Av. Antonio Joaquim de Moura Andrade, 1660 Ap. 10 Centro

CEP: 80.210-390 Nova Andradina/MS Brasil

Fone: 041 8863 4343

E-mail: [hocayen@yahoo.com.br](mailto:hocayen@yahoo.com.br)

**Rivanda Meira Teixeira<sup>1</sup>**

Rua General Carneiro, 885 Ap 701 Centro

CEP: 80 060 150 Curitiba/PR Brasil

Fone: 41 3022 1055

E-mail: [rivandateixeira@terra.com.br](mailto:rivandateixeira@terra.com.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná - UFPR

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD

CEP: 80.210-170 Curitiba/PR Brasil

## **Resumo**

Os hotéis em Curitiba estão mudando suas estratégias para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram na cidade. A pressão decorrente da mudança ambiental tem exigido dos empreendimentos hoteleiros locais a busca da obtenção de vantagens competitivas para garantir sua sobrevivência. 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 em 2004, que, além de considerar os aspectos internos e externos, por meio da Abordagem das Cinco Forças de Porter e da Abordagem Baseada em Recursos, considera ainda a Abordagem Relacional, a qual defende a obtenção de vantagens competitivas a partir dos relacionamentos interorganizacionais. Um estudo de caso foi realizado com seis entrevistas pessoais semi-estruturadas com proprietário, diretores e gerentes, em uma empresa do setor hoteleiro de Curitiba. Foi verificado que em termos de recursos internos, as mudanças estratégicas se caracterizam como reativas em relação às pressões ambientais. Sobressaíram-se reformas nas instalações e modificações na estrutura organizacional, visando tornar a gestão mais eficiente. No que diz respeito às forças competitivas externas, ressalta-se o poder de negociação dos clientes institucionais, buscando conquistar elevado padrão de qualidade com preço baixo. Foi possível constatar também, que os gestores do hotel, apesar de acreditarem que sempre é positiva a formação de alianças e parcerias, não possuem uma visão estratégica a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, capaz de identificar e explorar os benefícios oriundos dessa cooperação.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica; Vantagem Competitiva; Recursos; Forças Competitivas; Relacionamentos Interorganizacionais.

### Abstract

Curitiba's hotels are changing their strategies to face competition of national and international chains that are settling in the city. The pressure that is resulting of these environmental changes has demanded from local enterprises to search for competitive advantages for its survival. This study has as objective to analyze the competitive environment and the pursuit for competitive advantages in a hotel located in Curitiba, from the point of view of the Integrated Approach of Kim and Oh from 2004, that besides considering internal aspects and external, from the Porter's five-forces approach, the resources-based approach, adds the Relational-approach, which claims the gain of competitive advantages from interfirm relationships. A case study was developed and six personal semi structured interviews had been carried with out with the owner, directors and managers in one hospitality firm in Curitiba. It was observed out that in terms of internal resources the strategic changes were characterized as a reaction in relation to external pressures. It can be pointed the physical renovation and changes on the organization structure that aim to make the management more efficient. Regarding external competitive forces it can be highlighted the negotiation power of institutional clients that were looking for high quality standards with low price. It was also possible to observe that hotel managers, despite saying that it is always positive to cultivate networks and relations, do not have a strategic vision regarding interfirm relationships and are not able to identify and explore the benefits from these cooperation.

**Key-Words:** Strategy Management; Competitive Advantage; Resources; Competitives Forces; Interfirm Relationships.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo a SETU/PARANÁ TURISMO (2005) a cidade de Curitiba possuía, em 2004, 119 meios de hospedagens cadastrados, 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 é a movimentação de U\$\$ 54 milhões, crescendo 21% em relação a 2004 (GASPARIM, 2005). Salienta Cunha (2004) que, haja vista que os turistas de eventos gastam de duas a três vezes mais do que os turistas de lazer, os gestores dos hotéis devem atrair novos eventos, para incrementar o setor hoteleiro em Curitiba e movimentar a economia, uma vez que, segundo estimativas da prefeitura, a participação do turismo no Produto Interno Bruto (PIB) na capital cresceu de 6% para 8%, com a Estação Embratel *Convention Center*.

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 conseqüência, 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 por meio da utilização de suas vantagens competitivas.

Os gestores dos empreendimentos hoteleiros devem procurar identificar 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 entre aqueles que analisam os aspectos do ambiente interno e aqueles 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) que, além de considerar os aspectos internos e externos (por meio da Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986) e da Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991)), ainda adiciona a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998), a qual defende a obtenção de vantagens competitivas a partir dos relacionamentos interorganizacionais.

## **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).

## Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

Churchill e Peter (2003) atentam para o fato de que a análise do ambiente competitivo, levando-se em conta a concorrência existente ou em potencial, permite às organizações desenvolver uma 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, por meio da 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 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 se originar dos recursos internos e dos relacionamentos entre as organizações, que, conseqüentemente, são influenciados diretamente pelas forças ambientais. Observando-se a figura 01, 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.

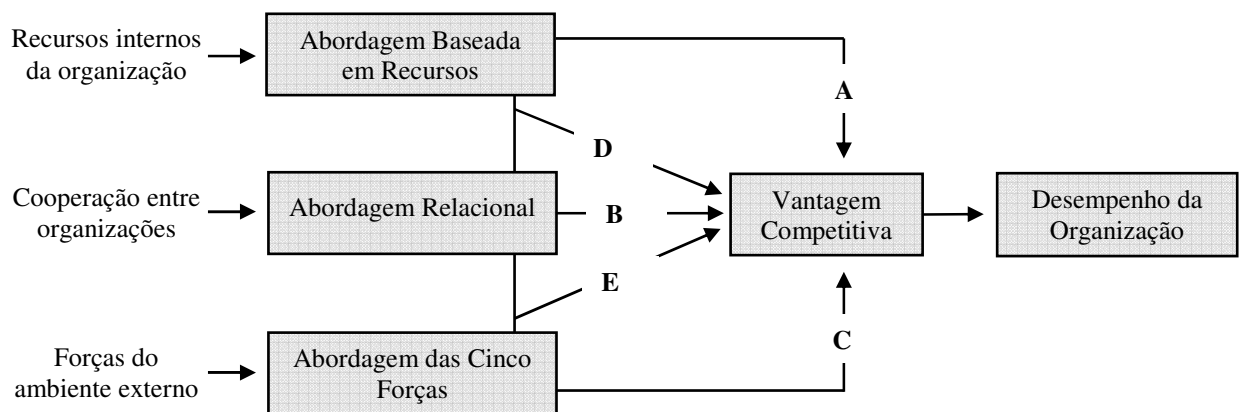


Figura 01 – Abordagem Integradora.

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).

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 organizacional interno, e à Abordagem das Cinco Forças de Porter em relação ao ambiente externo; de acordo com as letras D e E na figura 01, podendo afetar o relacionamento entre recursos organizacionais e o desempenho das organizações, uma vez que o valor dos recursos pode ser ampliado com a formação de parcerias e alianças estratégicas.

A disposição das três abordagens no modelo apresenta-se como fator condicionante do desempenho final da organização. Desse modo, Kim e Oh (2004, p. 70) defendem que o motivo que determinou o posicionamento da Abordagem Relacional 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”.

Sendo assim, o sucesso das atividades e ações estratégicas da organização depende de

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

como são firmados e mantidos os relacionamentos interorganizacionais com os diferentes *stakeholders* do ambiente (KIM; OH, 2004). Diferenças e semelhanças entre as três abordagens envolvidas no modelo podem ser encontradas no quadro 01.

Quadro 01 – 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).

A partir da análise do quadro 01, 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, por meio de sua integração, capacitar a organização para a obtenção de vantagens competitivas.

O ponto positivo da Abordagem Integradora está no fato de que os conceitos teóricos foram construídos a partir dos pontos fracos da Abordagem das Cinco Forças de Porter, da Abordagem Baseada em Recursos de Barney e da Abordagem Relacional de Dyer e Singh, e, como são abordagens complementares, tendem a fortalecer o processo de avaliação da vantagem competitiva, auxiliando aos administradores na definição das ações estratégicas adequadas e no fortalecimento do posicionamento da organização (KIM; OH, 2004).

Por fim, Kim e Oh (2004), observam que a identificação e análise das diferentes fontes de vantagem competitiva e a integração dessas fontes podem auxiliar as organizações no desenvolvimento do planejamento estratégico e, posteriormente, na implementação efetiva desses planos.

### 3.1. Abordagem das Cinco Forças de Porter

Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem das Cinco Forças de Porter adota uma perspectiva 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.

Com base na teoria de Porter (1986), o desempenho de uma organização é determinado por seu ambiente externo, ou seja, as variáveis que compõem a estrutura da indústria. Para tanto, o autor definiu as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria, que são: (i) a ameaça de novos entrantes; (ii) o poder de negociação dos compradores; (iii) o poder de negociação dos fornecedores; (iv) a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e (v) a 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 existentes em 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).

Em virtude da ampliação do mercado de atuação das organizações mundiais, torna-se mais comum a ameaça de produtos ou serviços substitutos, possibilitando assim a diminuição

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

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, ocasionado pelos substitutos, é a redução generalizada nos preços praticados e, conseqüentemente, na expectativa de lucro do setor (PORTER, 1986). Porter (1986) salienta que o poder de negociação dos compradores manifesta-se por meio das exigências deles por menores preços, melhor qualidade e por um 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). A identificação, a análise e o entendimento das forças básicas que determinam a intensidade da competitividade no mercado possibilitam a criação de uma agenda estratégica de ação. Por meio de tais forças, destacam-se os pontos fortes e os pontos fracos, fortalecendo o posicionamento da organização em seu segmento, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas permitirão o alcance de resultados superiores e evidenciam as oportunidades e as ameaças para a organização (PORTER, 2001).

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 no ambiente competitivo.

### **3.2. 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.

A Abordagem Baseada em Recursos adota uma perspectiva interna para compreender o processo de obtenção das vantagens competitivas, sendo ela, desse modo, proveniente dos recursos internos distintivos que a organização possui em relação aos concorrentes, devendo para tanto, serem incluídos na classificação de recursos, bens, capacidades, informações e conhecimento (KIM; OH, 2004). Grant (1991) salienta que os primeiros escritos associados à discussão dos recursos internos 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.

A abordagem sugere que a formulação estratégica se inicie pela identificação dos recursos e das competências existentes na organização, seguida da sustentabilidade de vantagens competitivas que eles podem proporcionar, para que, a partir desta análise, os gestores tenham as informações necessárias para escolher as estratégias que melhor utilizam recursos e competências organizacionais, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente externo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Por meio da 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,

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

independente do mercado, e que a transferência de tais recursos implica em 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 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 a melhor utilização dos recursos corporativos; e (iv) recursos de 4º nível – suportam a visão estratégica que direciona as atividades corporativas.

A criação de uma 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.

### **3.3. Abordagem Relacional de *Dyer e Singh***

Conforme observam Bleeke e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestões 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 por meio dos relacionamentos os recursos são fortalecidos, as ameaças neutralizadas e as oportunidades são aproveitadas estrategicamente 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 por meio de 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. Esta 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

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

complementares; e (iv) governança eficaz”.

Por sua vez, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) salientam que por meio dos relacionamentos interorganizacionais as organizações conquistam legitimidade e visibilidade, em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. As alianças permitem distinguir a organização dos demais concorrentes, dando sustentabilidade às ações estratégicas que solidificam o posicionamento no mercado. Por meio dos 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).

#### **4. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Em função do seu objetivo, este estudo de caso ateve-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 como um todo. Não havendo, no entanto, a pretensão de se construir conclusões concretamente verdadeiras e sim prováveis premissas (NEUMAN, 1997).

O trabalho caracteriza-se como 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”. Neste 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 que se repetem as informações no contexto do estudo.

Classifica-se como um estudo exploratório-descritivo, por ser um tema pouco estudado em Curitiba e por descrever as características específicas da realidade que envolve o fenômeno estudado, com base nas diferentes categorias analíticas estabelecidas como dimensões que melhor contextualizam o tema proposto (NEUMAN, 1997).

O desenho metodológico deste estudo está estruturado em três etapas: i) Definição do

caso objeto de estudo; ii) Coleta das informações por meio da realização de entrevista semi-estruturada, iii) Análise das informações a partir do modelo da Abordagem Integradora, proposto por Kim e Oh (2004).

O estudo de caso apresenta-se como uma técnica de pesquisa que tem por objetivo analisar profundamente uma unidade, uma vez que reúne, por meio de diferentes instrumentos 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”. Desse modo, 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 possibilidade de desenvolvimento do estudo; iv) Agendamento da entrevista com o gestor; v) Realização da entrevista; vi) Transcrição e análise das informações da entrevista; vi) Análise e descrição do caso com base nas categorias de análise do estudo.

A escolha do caso abordado no estudo foi efetuada com base no estabelecido por Lakatos e Marconi (1991), que definem como critérios de seleção aspectos de acessibilidade – seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles – e tipicidade – seleciona elementos representativos na população.

Foram realizadas seis entrevistas, entre eles um sócio proprietário, o diretor operacional, o gerente comercial e o gerente de alimentos e bebidas; os outros dois foram a analista financeira e a gerente de governança. Dos seis entrevistados, um deles possuía o 2º grau completo e os demais curso superior em diferentes áreas, como direito, administração e economia. Três entrevistados tinham ainda formação complementar de pós-graduação em controladoria e administração hoteleira. Além da formação acadêmica os entrevistados com formação superior possuíam experiência profissional em hotelaria. Os entrevistados já estavam no hotel em média há seis anos; o mais antigo deles estava há treze anos, caso do gerente comercial, que trabalhava desde a inauguração do empreendimento, há um mês, como o gerente de alimentos e bebidas. O entrevistado com maior tempo na função é o gerente comercial que está há sete anos no cargo. Os outros entrevistados estão em média há um ano e um mês em suas funções atuais. Para melhor compreensão dos relatos dos entrevistados no

REAd – Edição 55 Vol 13 N° 1 jan-abr 2007

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

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

O roteiro das entrevistas foi composto por seis blocos de questões: no primeiro bloco foram descritas as características do entrevistado; no segundo e terceiro blocos foram colocadas as informações gerais sobre a empresa e sobre o setor em Curitiba; os blocos seguintes foram baseados na Abordagem das Cinco Forças, na Abordagem Baseada em Recursos e na Abordagem Relacional.

Conforme salientam Barros e Leheld (1986) e Lakatos e Marconi (1991), 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, a saber: 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 trabalho, o modelo da Abordagem Integradora apresentado por Kim e Oh em 2004. O roteiro era composto por seis blocos de questões, cada um deles destinado a levantar informações específicas para aspectos distintos da análise.

Por meio do 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 o setor hoteleiro em Curitiba. Os três últimos blocos de questões foram construídos na seqüência das três abordagens: a partir da Abordagem de Cinco Forças de Porter, da Abordagem Baseada em Recursos e da Abordagem Relacional, que caracteriza os relacionamentos interorganizacionais dos empreendimentos hoteleiros.

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

## **5. O CASO DO HOTEL Z**

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

Para garantir a qualidade dos serviços prestados o hotel conta com 118 funcionários, sendo 18 do setor administrativo e 100 do setor operacional. Os funcionários responsáveis pela administração estão distribuídos entre diretoria operacional, gerência comercial, gerência de alimentos e bebidas, gerência de hospedagem, gerência financeira e departamento pessoal. Os funcionários da área operacional são responsáveis pela manutenção das funções básicas do hotel, como recepção, restaurante, lavanderia, camareira e limpeza em geral.

## **5.1. Forças Competitivas Externas**

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

### **5.1.1. Ameaça de Novos Entrantes**

Para os entrevistados foi no período compreendido entre os anos de 1999 e 2001 que houve a instalação dos principais concorrentes do hotel, elevando o grau de concorrência do setor. Os novos concorrentes, que fazem parte de redes hoteleiras, se caracterizam por apresentar estrutura organizacional e de marketing centralizadas, mais enxuta em termos de serviços e mão-de-obra, refletindo em maior eficiência e menores custos. No entanto comentam que existem pontos desfavoráveis, como a falta de flexibilidade e a multifuncionalidade dos empregados.

## Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

“Existe hoje na hotelaria o conceito da multifuncionalidade e na verdade no meu ponto de vista pessoal a multifuncionalidade foi criada por gente da área financeira então gente da área operacional tá, reduzir custos de toda forma, então você oferece uma estrutura física maravilhosa com um serviço que não corresponde a essa estrutura física porque então tem lá o mensageiro, que é capitão porteiro e de repente vai ajudar lá no bar e tem isso n casos” (DO).

### **5.1.2. Poder de Negociação dos Clientes**

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

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

“Qualidade dos serviços sempre é exigido. Com relação a tarifas existe negociação na hotelaria. Tudo depende do número de diárias que a empresa tem. Uma empresa que me dá 30 diárias por mês tem uma tarifa se tem uma que me dá 100 claro eu consigo negociar até em função do volume então é negociada a tarifa, isso serve para os hotéis independentes e para as rede” (GC).

Em função desse poder em influenciar os serviços prestados e as tarifas cobradas, os clientes institucionais tendem a fazer exigências ao adquirir os serviços. Atento às percepções dos clientes, os gestores do hotel enfatizaram a questão da fidelização por meio do atendimento diferenciado.

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

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

### **5.1.3. Poder de Negociação dos Fornecedores**

Observou-se que o hotel trabalha com muitos fornecedores de vários tamanhos e as áreas com maior número são governança e alimentos e bebidas. Constatou-se que os fornecedores, em sua maioria, têm um baixo poder de negociação, com exceção de grandes fornecedores, que são exclusivos para determinado produto/serviço. De acordo com um dos

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

“Uma questão difícil que a gente tem é com relação à programação. Por exemplo, eu posso muito bem não ter nenhum evento amanhã na casa, nenhum grupo programado pra vir pro hotel e de uma hora pra outra chegar 50, 60 pessoas de um dia pro outro pra fazer um evento, pra fazer uma refeição, pra se hospedar aqui no hotel e às vezes os nossos fornecedores não conseguem responder com tanta agilidade essa nossa necessidade então essa falta de programação atrapalha bastante, e muitas vezes o hotel arca com essa situação” (GAB).

Observa-se que, para sanar tais dificuldades, os gestores do hotel procuram identificar fornecedores que estejam alinhados à forma de trabalho e aos propósitos da organização. Em relação ao processo de contratação de novos fornecedores, o hotel não tem muitos problemas, porquanto, por serem muitos, os funcionários estão constantemente oferecendo seus produtos ou serviços.

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

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

#### **5.1.4. Rivalidade entre os Hotéis**

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

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

Os concorrentes que disputam mercado com o hotel caracterizam-se por possuírem estrutura física de alto padrão e setor comercial competitivo. A entrada das grandes redes hoteleiras causou a falsa impressão de que o setor se desenvolveria e que ocorreria aumento na demanda por apartamentos. O setor experimentou elevação das tarifas num primeiro momento; mas, como as expectativas não se concretizaram, ocorreu queda nas tarifas. Atualmente, Curitiba é vista como a capital brasileira com as tarifas mais baixas.

A principal vantagem das redes é a estrutura de vendas, que têm em todo o Brasil,  
REAd – Edição 55 Vol 13 Nº 1 jan-abr 2007

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

diferencial competitivo difícil de ser conquistado por um hotel independente.

## **5.2. Recursos Internos**

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

### **5.2.1. Recursos Físicos**

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

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

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

Além desse recurso, a localização do hotel também é reconhecidamente um diferencial. Por estar localizado em grande avenida na região central da cidade, próximo aos centros comercial, financeiro e de lazer, os gestores acreditam que esta seja uma vantagem do hotel em relação aos demais concorrentes.

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

Contudo observa-se que os próprios gestores reconhecem que alguns dos concorrentes principais também estão bem localizados na cidade, alguns até próximos ao próprio hotel.

O hotel procura trabalhar com equipamentos de informática modernos, tanto no atendimento como na administração, para tornar a gestão eficiente e atender adequadamente às necessidades dos hóspedes. O gestor destaca esse diferencial dos concorrentes:

“Nós temos hoje o link direto na Embratel, então só para você ter uma idéia nossa concorrência geralmente tem 1 gigabyte e nós estamos com 3, então recentemente nós atendemos o evento da FIA, aquele evento que ocorreu no autódromo e tinha dois hotéis escolhidos como hotel oficial,

[...] no outro hotel eles tiveram problemas do cara descarregando e-mails pesados e ter queda de Internet, e todos os apartamentos hoje estão equipados com Internet banda larga. [...] a parte de business nossa hoje, os próprios salões com cabeamento de Internet em pontos estratégicos, sistemas wi-fi que também já está instalado por toda a área de lazer” (GC).

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

### **5.2.2. Recursos Humanos**

Em relação aos recursos humanos o entrevistado destaca a qualidade da mão-de-obra que, segundo eles, é muitas vezes superior à dos concorrentes.

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

Para avaliar o desempenho dos funcionários, o hotel desenvolve ações principalmente com os novos funcionários, que são submetidos a dois processos de avaliação em épocas distintas, em suas áreas específicas por seus supervisores. Em função das avaliações, percebe-se que os treinamentos são direcionados ao atendimento.

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

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

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

Em termos de recursos humanos as principais vantagens competitivas do hotel em relação aos demais concorrentes, na opinião da gerente de governança, estariam relacionadas ao fato de o hotel ter mais condições de identificar deficiências em áreas específicas e intervir com maior rapidez, em virtude de serem realizadas avaliações específicas em cada setor.

## Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

Tem-se ainda o fato de haver maior contato entre os funcionários e a diretoria do hotel.

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

### **5.2.3. Recursos Financeiros**

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

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

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

### **5.2.4. Recursos Organizacionais**

Em função de seu porte, com 136 apartamentos, o hotel apresenta estrutura organizacional mais complexa, com diferentes níveis hierárquicos e com diversas funções especializadas. Apesar de ser um hotel tradicionalmente familiar, percebe-se, conforme o entrevistado, que os diretores ainda que tomem as decisões finais, concedem aos gerentes e supervisores autonomia para agirem de acordo com os objetivos organizacionais, demonstrando que a gestão do empreendimento tem caráter profissionalizado.

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

Dentro deste contexto observou-se que existe na organização um processo formal de planejamento em que são envolvidos diretores, gerentes e supervisores, e até mesmo alguns funcionários que, de forma conjunta, analisam a situação do hotel e planejam ações futuras.

Vale destacar, que a decisão final fica a cargo dos membros diretores.

No entanto percebe-se nos relatos dos entrevistados que o processo de planejamento tem destaque para o orçamento financeiro, o comercial e de vendas, com maior atenção ao orçamento anual. Além disso, explica um entrevistado, são feitos acompanhamentos e avaliações constantemente para comparar os resultados obtidos com o que foi planejado pela organização e criteriosamente avaliar e revisar as ações para torná-las mais eficientes.

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

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

### **5.3. Relacionamentos Interorganizacionais**

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

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

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

No passado o hotel participou também de uma parceria com alguns concorrentes específicos, denominada ‘cesta competitiva’, que consistia na troca de informações gerenciais entre os participantes, para que todos pudessem ter informações gerais do setor, tornando as

## Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

práticas de gestão mais leais. Contudo não foi possível identificar os fatores que acarretaram o desmembramento do grupo. Participou ainda de uma rede de hotéis independentes, Ourominas, que apresentavam o mesmo padrão de serviços, destinada à divulgação e promoção das organizações participantes. Por volta do ano de 2001, por decisão da diretoria, o hotel deixou de fazer parte desse grupo.

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

“Nós estamos hoje com o Convention e com essa secretaria, mas acho que é muito aquém do que poderia ser feito. Vejo hoje em Salvador a força que tem o turismo até pelo apelo nós temos aqui, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul poderia ter uma união formal que incentivasse o turismo no Sul; mas só que é uma independência muito grande” (GC).

Com relação ao setor público não existem alianças ou parcerias, observou-se apenas que existe uma política do hotel em oferecer tarifas diferenciadas para organizações públicas. Segundo um dos entrevistados, o baixo nível de articulação entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba e as organizações do setor público é explicado pela falta de cultura.

## 6. ANÁLISE DO CASO

Constatou-se que a localização é tida como recurso físico de grande importância para o hotel. Esse atributo pode ser considerado vantagem competitiva sustentável; conforme observa Barney (1996), é recurso raro e de difícil imitação, uma vez que, em função da falta de espaços disponíveis no centro da cidade, é improvável que os concorrentes possam adquirir imóveis nesta região, pois geralmente os terrenos têm preços elevados.

Em termos de tecnologia e equipamentos de informática para gestão da organização, destaca-se que o hotel apresenta certa superioridade em relação aos demais, pois possui estrutura de gestão mais complexa e totalmente informatizada, o que demanda maior investimento por parte dos gestores para manter a eficiência nos serviços prestados. Com relação à tecnologia e equipamentos de informática, destinados à realização de eventos, o hotel possuem estrutura atualizada, proporcionando-lhe diferencial competitivo.

O hotel destaca-se em termos de instalações internas, em função dos diferentes espaços coletivos disponibilizados aos hóspedes e também pela qualidade dos ambientes:

pintura, iluminação e decoração. A estrutura de instalações internas pode ser percebida como vantagem competitiva do hotel em relação aos outros hotéis; porém não se caracteriza como sustentável, pelo fato de que pode ser conquistada pelos demais empreendimentos por meio de investimentos em reformas.

Em relação aos recursos de capital humano, o hotel se destaca por possuir um setor interno responsável pela gestão de pessoas, motivação, treinamento, avaliação e remuneração dos funcionários. Por meio dessa gestão mais profissionalizada do pessoal, o hotel tem condições de investir em atividades pontuais, visando manter a eficiência dos serviços prestados, evitando assim o acúmulo de deficiências funcionais.

Com relação aos recursos organizacionais, constatou-se que o hotel possui estrutura organizacional complexa, com equipe de gestores especializados em diferentes áreas administrativas, que possibilitam, com a aplicação de seus conhecimentos, elevar a eficiência administrativa da organização. A existência de uma estrutura organizacional mais preparada tecnicamente atribui ao hotel certo diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes no setor, pois o hotel, com a articulação entre seus gestores, consegue monitorar constantemente o seu ambiente competitivo; desse modo, antecipa-se às pressões ambientais e às ações de seus concorrentes. Essa estrutura pode facilitar ainda o processo de tomada de decisão, uma vez que os gestores provavelmente têm bom conhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização.

Finalmente, em termos de recursos de capital financeiro, constatou-se que o hotel adota a política de utilização exclusivamente de capital próprio. De acordo com os dados analisados, esse aspecto pode ser considerado concomitantemente uma vantagem e uma desvantagem. Vantagem na medida em que permite distanciar-se dos altos juros atrelados à aplicação de capital de terceiros. Desvantagem por tornar mais lentas as decisões relacionadas à aplicação de recursos e os investimentos em revitalização e ampliação, bem como com publicidade e propaganda, pois nem sempre a organização possui recursos disponíveis.

A partir da análise, foi possível perceber a manifestação de quatro das cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986). Com relação à primeira força competitiva externa, ameaça de novos entrantes, foi possível constatar que as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, que se instalaram nos últimos anos no setor hoteleiro de Curitiba, foram os principais entrantes do setor, contribuindo substancialmente para o aumento da

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

concorrência entre as organizações. Esses empreendimentos tornaram-se ameaça de novos entrantes, uma vez que apresentaram posturas de ação mais dinâmicas e profissionalizadas, além de estruturas ágeis que podem auxiliar na conquista de novos mercados, ou na consolidação dos atuais mercados de atuação das organizações.

A significativa redução nas diárias cobradas pelo hotel, impactando negativamente a rentabilidade e o mercado de atuação, foi o principal impacto da entrada das grandes redes hoteleiras. Constatou-se que o hotel priorizou a diferenciação dos serviços, como fonte de barreira de entrada, buscando aplicar eficientemente o elevado número de funcionários disponíveis e, com isso, prestar serviços personalizados aos clientes, algo que nas grandes redes seria difícil em virtude da padronização de seus processos.

De acordo com os entrevistados, percebeu-se que o poder de negociação dos clientes se manifestou como a principal força competitiva externa que age sobre as atividades do hotel, com certo destaque para os clientes institucionais: grandes empresas ou grupos de executivos. O poder de negociação dos clientes é acentuado pelo fato de que o hotel possui estrutura para a realização de eventos, atraindo a atenção e o interesse de um maior número de clientes, e por possuírem cerca de 80% de seus clientes atrelados ao turismo de negócios. Foram identificados como fatores determinantes do poder de negociação dos clientes: o fechamento de reservas em grande volume; a exigência por menores preços das diárias; a reivindicação por qualidade superior dos serviços oferecidos; e ainda a disponibilização de serviços adicionais, como forma de personalização do atendimento.

Em relação ao hotel analisado observa-se que normalmente os fornecedores são em grande número e não possuem poder de negociação, com exceção de alguns casos bastante específicos, em que o fornecedor domina o mercado de produto ou serviço. Constatou-se que a principal preocupação dos gestores é com relação ao não cumprimento dos prazos de entrega das encomendas pelos fornecedores, ou ainda com a distribuição de produtos e a prestação de serviços com qualidades inferiores, prejudicando as atividades do hotel. Contudo, os gestores procuram trabalhar em sistema de parceria com os fornecedores, para evitar isso. De acordo com as entrevistas, percebe-se que essas parcerias se manifestam por meio da fidelização dos fornecedores eficientes.

Em relação à rivalidade entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, destaca-se

que, entre os estágios (elevada concorrência por preços, ‘batalhas’ de publicidade e implementação de novos produtos ou serviços), apresentados por Porter (1986) como responsáveis pelo aumento da competição entre as organizações de um setor, constatou-se que, no caso do hotel analisado, dois estágios foram observados. Num primeiro momento ocorreu uma ampliação da rivalidade entre os hotéis de Curitiba com a instalação das grandes redes hoteleiras, elevando a oferta de serviços. Posteriormente, com o aumento da competição instalou-se ‘guerra’ de preços no setor, impactando a rentabilidade dos empreendimentos.

Foi possível identificar algumas ações dos gestores, no sentido de realizar alianças e parcerias para conquistar recursos e capacidades complementares, compartilhar conhecimentos e fortalecer a atuação da organização. Entretanto, constatou-se que os gestores do hotel, apesar de acreditarem que sempre é positiva a formação de alianças e parcerias, não possuem uma visão estratégica a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, capaz de identificar e explorar os benefícios oriundos de uma interação. Observou-se que, de maneira geral, os gestores possuem boa integração pessoal com gestores de outras organizações, pois muitos se conhecem, trocam informações e participam de associações como o Convention Bureau Center e da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/PR. Salienta-se que há grande isolamento empresarial entre eles, ou seja, não existem alianças e parcerias.

No que diz respeito às parcerias com o setor público, observou-se que essas relações são praticamente inexistentes. Em vários momentos, foi mencionado o setor público como complicador, não como parceiro. Foi observado que os gestores do hotel, em algumas situações, procuraram os órgãos públicos para desenvolverem em conjunto estratégias, visando melhorar o turismo local; contudo percebe-se que a reciprocidade não foi muito boa, provocando descontentamento dos gestores da hotelaria.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir de estudo de caso, buscou-se 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). Observa-se que o ambiente competitivo do hotel analisado é fortemente influenciado por duas das cinco forças competitivas externas, que seriam o poder de negociação dos clientes institucionais e a rivalidade da concorrência entre as empresas tradicionais apenas ou entre as empresas tradicionais e as grandes redes hoteleiras. Os clientes

## Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

institucionais têm maior poder de negociação, pelo fato de estarem constantemente utilizando as instalações do hotel para a realização de eventos. Desse modo, esses clientes exigem preço, qualidade e atendimento diferenciados. Conclui-se que o principal fator de negociação entre o hotel e os clientes institucionais é o preço, porque, provavelmente, os clientes já consideram que o hotel possui um padrão elevado de qualidade.

A rivalidade da concorrência entre os hotéis de Curitiba também é visível, uma vez que implica a posição que a organização ocupa no mercado e em disputas por preço e qualidade. Verifica-se que a disputa por preços pode ter sido responsável pelos principais desgastes, visto que, como as grandes redes hoteleiras possuem estrutura física mais econômica, trabalham com custos mais baixos e, conseqüentemente, conseguem reduzir os preços das diárias a níveis que dificilmente podem ser atingidos pelos hotéis tradicionais, em virtude de estrutura física mais complexa e do elevado número de funcionários.

Verifica-se que, em termos de recursos internos, se destacam os recursos físicos (tecnologia, maquinário, móveis, equipamentos, instalações, localização geográfica, software e hardware) e os recursos humanos (treinamento, experiência, relacionamentos e trabalho da equipe técnica e gerencial), que além de receberem maior atenção dos gestores, constituem os principais diferenciais competitivos do hotel e, conseqüentemente, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes.

Os recursos humanos são valorizados pelos gestores. O hotel destaca-se com a média de 0,87 funcionários por quarto, confirmando o que foi constatado pelas informações da entrevista; os gestores do hotel demonstraram-se mais preocupados com a gestão e com a valorização dos recursos humanos, salientando que na hotelaria tradicional os funcionários têm função estratégica, pelo fato de interagirem constantemente com os hóspedes.

Constatou-se que poucas foram as alianças e parcerias estratégicas praticadas pelo hotel analisado. Ainda que se tenha constatado uma participação na ABIH/PR, que é o órgão representante das empresas do setor, e no Convention Bureau Center, associação criada para promover o turismo de negócios e eventos na cidade, não se percebeu nos gestores um grande entusiasmo em participar desses dois grupos, possivelmente pelos resultados inexpressivos que estão sendo colhidos. Além do envolvimento com as duas associações, foi possível identificar que houve uma participação em parcerias e alianças com outras empresas que

permitiram, durante certo período, obter resultados importantes. Contudo essas alianças e parcerias foram desfeitas em função do pouco comprometimento dos empresários.

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, por meio da integração dessas ações, criar vantagens competitivas que garantam o seu crescimento e a sua sustentabilidade em relação aos concorrentes.

Sugere-se para futuras pesquisas a replicação do estudo em outras empresas tradicionais do setor hoteleiro de Curitiba, para verificar se ocorre a confirmação dos resultados obtidos e a realização de *survey* com as empresas hoteleiras tradicionais de Curitiba a partir das variáveis já definidas pelo estudo para identificar as mudanças estratégicas implementadas pelos empreendimentos locais.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba

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.

CUNHA, P. F. Curitiba: pronta para mais eventos. São Paulo: **Revista dos EVENTOS**, Ed. 31, 2004.

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 U\$\$ 54 milhões em Curitiba este ano, 20% a mais do que em 2004. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 10 de abril de 2005. Economia, p. 23.

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. **Estúdios 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. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 4, p. 82-89.

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.