PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

TOMAS SPARANO MARTINS

ESCOLHA ESTRATÉGIA, CAPACIDADE DINÂMICA RELACIONAL E AJUSTE EVOLUCIONÁRIO EM UMA REDE DE HOTÉIS BRASILEIRA

CURITIBA
2012

TOMAS SPARANO MARTINS

ESCOLHA ESTRATÉGIA, CAPACIDADE DINÂMICA RELACIONAL E AJUSTE EVOLUCIONÁRIO EM UMA DE REDE HOTÉIS BRASILEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Doutorado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2012

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

Martins, Tomas Sparano
M386e Escolha estratégia, capacidade dinâmica relacional e ajuste evolucionário em
2012 uma rede de hotéis brasileira / Tomas Sparano Martins ; orientador, Heitor Takashi Kato. – 2012.
236 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.
Bibliografia: f. 236-249

1. Administração 2. Planejamento empresarial. 3. Concorrência. 4. 5. Recursos administrativos. I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.9

TERMO DE APROVAÇÃO

ESCOLHA ESTRATÉGICA, CAPACIDADE DINÂMICA RELACIONAL E AJUSTE EVOLUCIONÁRIO EM UMA REDE DE HOTÉIS BRASILEIRA

Por

TOMAS SPARANO MARTINS

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Orientador

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Coorientador

Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
Examinador

Prof. Dr. Humberto Stadler
Examinador

Prof. Dr. Claudio Travaglini
Examinador

Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra
Examinador

Aos meus filhos, Caetano e Francesca, e à minha sempre fiel esposa, Roberta.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a colaboração e participação de inúmeras pessoas, em especial, muito obrigado a:

- Minha filha querida, Fran (ou melhor, Punk Pankeique), pelo bom humor e ironia;
- Meu filho Caetano, pelos sorrisos, abraços, olhares sempre sinceros e pelos jogos do Coxa que deixamos de ver;
- Heitor, pela paciência, aprendizado, dedicação e tempo;
- Meus amigos June e Guindani, por sempre estarem presentes;
- Aos professores do programa, em especial aos professores Jansen Maia del Corso, Wesley Vieira da Silva, Eduardo Damião da Silva e Belmiro Valverde Jobim Casto;
- A minha colega Kawana Harue Sato, pela ajuda;
- A Capes, pela bolsa de estudos;
- Às secretárias executivas do programa, pelo profissionalismo e atenção;
- Aos profissionais entrevistados da área de turismo e hotelaria, principalmente aos gerentes dos hotéis que aceitaram participar desta pesquisa, contribuindo diretamente para a realização da mesma;
- Aos gerentes dos hoteis Slaviero e aos gestores da Rede, pela cordialidade e informações valiosas.

Meu agradecimento mais especial a você, Roberta, minha eterna companheira.

“O amor não se define, sente-se”.

SENECA

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo que integrasse três conceitos: a escolha estratégica, a capacidade dinâmica relacional e o ajuste evolucionário. Para tanto, o setor hoteleiro, devido à sua intensidade e necessidade de relacionamentos formais e informais, foi escolhido como contexto para o desenvolvimento do modelo. A pesquisa foi dividida em quatro estapas: desenvolvimento da base teórica, que objetivou principalmente o entendimento e o delineamento dos conceitos motivadores do estudo; uma análise descritiva do setor hoteleiro brasileiro; um *survey*, com uma amostra de 108 hotéis do estado do Paraná, para descrever o contexto paranaense, as estratégias adotadas pelos hotéis e o grau de satisfação dos dirigentes com o desempenho; e, por fim, um estudo de caso na Rede de Hotéis Slaviero para desenvolver e avaliar o modelo Para o presente trabalho, o conceito de escolha estratégica é baseado na tipologia de Miles e Snow (1978), que oferece como solução para adaptação ambiental quatro categorias estratégicas distintas: prospectores (*prospectors*); defensores (*defenders*), analisadores (*analyzers*) e reativos (reactors, não considerados no trabalho por não possuirem intencionalidade, são a não-estratégia). O resultado do *survey* indica que, no Paraná, 40% dos hotéis adotam a estratégia *prospector*, 32% a estratégia *defender* e 28% a estratégia *analyzer.* Ainda, a estratégia *defender* é a que tem a melhor taxa de ocupação, mas a pior lucratividade e RevPAR. Os hotéis que adotam a estratégia *prospector* têm a pior taxa de ocupação, mas o melhor RevPAR. O desempenho da estratégia *analyzer* ficou entre o da *prospector e* o da *defender* nos três indicadores de desempenho. A partir do *survey* foi identificado que apenas uma única rede de hotéis adota as três estratégias de maneira concomitante, a Rede de Hotéis Slavieiro. Assim, realizou-se um estudo de caso nesta Rede, utilizando a técnica da análise de conteúdo do tipo categorial com o auxilio do *software* ATLAS.ti. O ponto de partida para analisar o caso foi um modelo teórico concebido a partir da integração da tipologia de Miles e Snow com o conceito de capacidades dinâmicas relacionais, essencialmente advindas do modelo de Teece, Pisano e Shuen (1997), e com conceito de ajuste evolucionário proposto por Helfat et. al (2007). De acordo com a análise, nem todos os relacionamentos estabelecidos são capazes de proporcionar o efeito de reconfigurações da base de recursos, somente aqueles que possuem três características: consequência histórica, aprendizagem e integração. Essas três características é que dão o dinamismo à capacidade; sem uma delas, o relacionamento é apenas um recurso estático. A tipologia estratégica determina um conjunto de comportamentos e escolhas que resultam em desempenho; no entanto, esses comportamentos e escolhas precisam ser baseados em recursos, que são desenvolvidos e reconfigurados por capacidades dinâmicas. O desempenho é avaliado com base em duas dimensões, uma externa e outra interna. Para avaliar a dimensão externa, usa-se aqui o conceito de vantagem competitiva, mas para analisar a dimensão interna são usadas três medidas técnicas: custo, qualidade e crescimento.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Capacidades dinâmicas. Relacionamento. Ajuste evolucionário.

ABSTRACT

This study's objective was to propose a model that integrates three concepts: strategic choice, relational dynamic capability and evolutionary fit. The hospitality industry due to its intensity and need for informal and formal relationships was chosen as a context for the model's development. The research was divided into four stages: development of the theoretical basis, mainly to establish and understand this study's concepts; a descriptive analysis of the Brazilian hotel industry; a survey with a sample of 108 hotels in the State of Paraná to describe the context, the strategies adopted by the hotels and the managers' degree of satisfaction with performance; and finally, a case study in the Slaviero Hotel Chain to develop and evaluate this thesis' model. The strategic choice concept is based on Miles and Snow's typology, which offers as a solution to environmental adaptation based on four distinct strategic categories: prospectors, defenders and analyzers. The results of the survey indicate that 40% of the hotels in Parana are prospectors, 32% are defenders and 28% are analyzers. Defenders have the best occupancy rate, but the worst profitability and RevPAR. The prospectors have the worst rate of occupation, but the best RevPAR. The analyzers performed between the prospector and the defender in all three performance indicators. It was identified in the survey that only one hotel chain adopts the three strategies at the same time in its hotels, the Slavieiro Hotel Chain. Thus, we did a case study in this hotel chain, using the content analysis category with the help of ATLAS.ti software. The starting point for analyzing the case was a theoretical model designed from the integration of Miles and Snow typology with the relational dynamic capabilities concept, from Teece, Pisano and Shuen (1997) model, and evolutionary fit as proposed by Helfat et. al (2007). According to analysis, not all relationships are capable of providing the reconfiguration effect on the resource base, only those that have three characteristics: historical consequence, learning and integration. These three characteristics are what give dynamism to the capacity, without one of them, the relationship is just a static resource. The typology provides a strategic set of behaviors and choices that result in performance, however these behaviors and choices must be based on resources, which are developed and reconfigured by dynamic capabilities. The performance is evaluated based on two dimensions, one external and one internal. To evaluate the external dimension the concept of competitive advantage is used, but to analyze the internal dimension three measures are used: cost, quality and growth.

Keywords: Organizational strategy. Dynamic capabilities. Relationships. Evolutionary Fit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A análise estratégica a partir da abordagem dos recursos.....39

Figura 2 - Quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável.....43

Figura 3 - Framework das capacidades dinâmicas.....49

Figura 4 - Fatores que influenciam o ajuste evolucionário.....55

Figura 5 - Elementos de um *framework* para perceber oportunidades tecnológicas e de mercado.....57

Figura 6 - Habilidades de tomada de decisão/execução estratégica.....57

Figura 7 - Habilidade para combinar, reconfigurar e proteger os recursos.....58

Figura 8 – Governança e Custos de Transação.....60

Figura 9 - Modelo teórico.....67

Figura 10 - Etapas da pesquisa.....73

Figura 11 - Unidade de análise do estudo de caso.....77

Figura 12 - Estrutura da Rede Hotéis Slaviero.....106

Figura 13 - Unidade de análise do caso.....108

Figura 14 - Modelo conceitual.....109

Figura 15 - Problema empresarial (*analyzer*).....117

Figura 16 - Problema tecnológico (*analyzer*).....118

Figura 17 - Problema administrativo (*analyzer*).....119

Figura 18 - Fatores externos (*analyzer*).....120

Figura 19 - Recursos de terceiros e da rede (*analyzer*).....121

Figura 20 - Recursos próprios (*analyzer*).....122

Figura 21 - Relacionamento externo com clientes e concorrentes (*analyzer*).....123

Figura 22 - Relacionamento externo com fornecedores formal e informal (*analyzer*).....125

Figura 23 - Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*analyzer*).....126

Figura 24 - Relacionamento interno com a Rede e com outros hotéis da Rede (*analyzer*).....127

Figura 25 - Motivações gerais dos relacionamentos (*analyzer*).....128

Figura 26 - Motivação dos relacionamentos: ameaça e oportunidade (*analyzer*)....129

Figura 27 - Motivação dos relacionamentos: redução de custo e melhoria da qualidade (*analyzer*) 130

Figura 28 - Consequência histórica (*analyzer*).....131

Figura 29 - Aprendizagem/Conhecimento (*analyzer*).....132

Figura 30 - Integração (*analyzer*).....133

Figura 31 - Vantagem competitiva e ajuste técnico (*analyzer*).....134

Figura 32 - Problema empresarial (*defender*).....136

Figura 33 - Problema tecnológico (*defender*).....138

Figura 34 - Problema administrativo (*defender*).....139

Figura 35 - Fatores externos (*defender*).....141

Figura 36 - Recursos de terceiros e da rede (*defender*).....142

Figura 37 - Recursos próprios (*defender*).....143

Figura 38 - Relacionamento externo com clientes e concorrentes (*defender*).....144

Figura 39 - Relacionamento externo com fornecedores formais e informais (*defender*).....145

Figura 40 - Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*defender*).....147

Figura 41 - Relacionamento interno com outros hotéis da rede (*defender*).....148

Figura 42 - Relacionamento interno com a rede (*defender*).....149

Figura 43 - Motivação geral dos relacionamentos (*defender*).....152

Figura 44 - Motivação do relacionamento: ameaça e oportunidade (*defender*).....153

Figura 45 - Motivação do relacionamento: redução de custo (*defender*).....154

Figura 46 - Motivação do relacionamento: melhoria da qualidade (defender).....155

Figura 47- Consequência histórica (*defender*).....156

Figura 48 - Aprendizagem/Conhecimento (*defender*).....157

Figura 49 - Integração e motivação da integração (*defender*).....158

Figura 50 -*Fit* evolucionário: vantagem competitiva e ajuste técnico (crescimento, custo e qualidade) (*defender*).....159

Figura 51 - Problema empresarial (*prospector* - hotel).....161

Figura 52 - Problema tecnológico (*prospector* - hotel).....163

Figura 53 - Problema administrativo (*prospector* - hotel).....164

Figura 54 - Fatores externos (*prospector* - hotel).....165

Figura 55 - Recursos de terceiros e da rede (*prospector* - hotel).....166

Figura 56 - Recursos próprios (*prospector* - hotel).....167

Figura 57 - Relacionamento externo com concorrentes e clientes (*prospector* - hotel).....168

Figura 58 - Relacionamento externo com fornecedores formais (*prospector* - hotel).....170

Figura 59- Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*prospector* - hotel).....172

Figura 60 -Relacionamento interno com a rede e outros hotéis da rede (*prospector* - hotel).....173

Figura 61 - Motivação dos relacionamentos: geral, ameaça e oportunidade (*prospector* - hotel).....174

Figura 62- Motivação dos relacionamentos: redução de custo e melhoria da qualidade (*prospector* - hotel).....175

Figura 63 - Consequência histórica (*prospector* - hotel).....176

Figura 64 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* - hotel).....176

Figura 65- Integração (*prospector* hotel).....177

Figura 66 - *Fit* evolucionário: vantagem competitiva e ajuste técnico (crescimento) (*prospector* - hotel).....178

Figura 67 - Problema empresarial (*prospector* - rede).....179

Figura 68 - Problema tecnológico (*prospector* - rede).....180

Figura 69 - Problema administrativo (*prospector* - rede).....181

Figura 70 - Fatores externos (*prospector* - rede).....182

Figura 71- Recursos de terceiros e próprios (*prospector* - rede).....183

Figura 72 - Relacionamento externo com clientes (*prospector* - rede).....185

Figura 73 - Relacionamento externo com fornecedor formal (Prospector rede).....186

Figura 74 - Relacionamento externo com fornecedor informal (*prospector* - rede).187

Figura 75 - Relacionamento externo com concorrentes (prospector p rede).....188

Figura 76 - Relacionamento externo com investidores (*prospector* - rede).....189

Figura 77 - Relacionamento externo com proprietários do imóvel (*prospector* - rede).....192

Figura 78 - Relacionamento externo com comunidade e agentes intermediários (*prospector* - rede).....193

Figura 79 - Motivação do relacionamento geral (*prospector* - rede).....194

Figura 80 - Motivação do relacionamento: ameaça e oportunidade (*prospector* - rede).....196

Figura 81 - Motivação do relacionamento redução de custo e melhora da qualidade (*prospector* - rede).....197

Figura 82 - Consequência histórica (*prospector* - rede).....198

Figura 83 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* rede). Parte 1.....200

Figura 84 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* - rede). Parte 2.....201

Figura 85 - Integração (*prospector* - rede).....203

Figura 86 - *Fit* evolucionário: vantagem competitiva (*prospector* - rede).....204

Figura 87 - *Fit* evolucionário: ajuste técnico (crescimento, custo e qualidade) (*prospector* - rede).....205

Figura 88 -: Linha do tempo da Rede de Hotéis Slaviero.....206

Figura 89 - Modelo revisitado para os hotéis da Rede Slaviero.....207

Figura 90 - Relacionamento interno e externo do grupo empresarial Slaviero. 1981.....209

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....29

Quadro 2 - Análise VRIO.....42

Quadro 3 - Definições de capacidades dinâmicas.....50

Quadro 4 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....73

Quadro 5 - Objetivos da pesquisa e metodologia.....80

Quadro 6 - Perguntas do questionário sobre estratégias.....94

Quadro 7 - Hotéis e bandeiras da Rede Slavieiro.....105

Quadro 8 - Dados sobre os respondentes das entrevistas.....111

Quadro 9 - Lista de códigos.....113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.-. Receita média por apartamento (RevPAR) - 2008.....85
Tabela 2 - Total de hotéis no Brasil.....88
Tabela 3 - *Ranking* das cadeias hoteleiras internacionais e nacionais no Brasil.....88
Tabela 4 - Oferta de leitos por cidade-sede e necessidade de leitos adicionais no setor hoteleiro brasileiro.....90
Tabela 5 - Cidades dos 108 hotéis respondentes.....97
Tabela 6 - Orientação do segmento turístico dos respondentes.....97
Tabela 7 - Tipo de gestão dos hotéis respondentes.....98
Tabela 8 - Porte das empresas respondentes.....99
Tabela 9 - Categoria dos hotéis da amostra.....99
Tabela 10 - Classificação dos hotéis respondentes quanto à estratégia.....100
Tabela 11 - Comparativo de desempenho entre estratégias.....101
Tabela 12 - Taxa de ocupação média e diária média em hotéis urbanos (hotéis e *flats*) no Brasil. 2003-2010.....101
Tabela 13 - RevPAR médio dos hotéis no Brasil.....102

LISTA DE ABREVIATURAS

A&B	Alimentos e bebidas
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABIH-PR	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis no Paraná
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DC	Definição constitutiva
DO	Definição operacional
Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
Fifa	Federação Internacional de Futebol
GDS	Global Distribution Systems
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LPI	Lodge Property Index
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto interno bruto
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RevPAR	Revenue per available room
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SETU-PR	Secretaria de Turismo do Estado do Paraná
TI	Tecnologia da informação
UH	Unidade Hoteleira.
VBR	Visão baseada em recursos
VRIN	Valuable, rare, imperfectly imitable, non substitutable
VRIO	*Valuable rare inimitable and organizational*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....18
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....18
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....19
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....19
1.3.1 Objetivo geral.....19
1.3.2 Objetivos específicos.....20
1.4 JUSTIFICATIVA: TEÓRICA E PRÁTICA.....20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....24
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....24
2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....27
2.2.1 Modelo de Miles e Snow.....27
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....34
2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....36
2.4.1 Recursos, competências, rotinas e capacidades organizacionais.....45
2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS.....48
2.5.1 Medindo o desempenho e o *fit* das capacidades dinâmicas.....54
2.5.2 Metacapacidades dinâmicas - Teece (2007).....56
2.5.2.1 Perceber (formatar) oportunidades e ameaças.....57
2.5.2.2 Aproveitar oportunidades.....58
2.5.2.3 Manter competitividade.....59
2.5.3 Capacidades dinâmicas e governança.....60
2.5.4 Capacidade dinâmica relacional.....62
3 MODELO TEÓRICO.....67
4 METODOLOGIA.....68
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....70
4.1.1 Perguntas de pesquisa.....70
4.1.2 Definição constitutiva e definição operacional das variáveis.....70
4.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA.....72
4.2.1 *Survey*.....75
4.2.2 Estudo de caso.....75
4.2.2.1 Unidade de análise.....77
4.2.2.1.1 Breve descrição da unidade de análise.....79

4.3 RESUMO DA METODOLOGIA.....80
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....82
5.1 SETOR HOTELEIRO.....82
5.1.1 Breve caracterização do setor de turismo.....82
5.1.2 Hotelaria: caracterização da atividade.....83
5.1.3 Evolução do segmento hoteleiro no Brasil.....84
5.1.4 Estrutura do mercado hoteleiro no Brasil.....89
5.1.5 Perspectivas do segmento hoteleiro no Brasil.....90
5.1.6 Setor hoteleiro no Paraná.....91
5.2 *SURVEY*.....92
5.2.1 População e amostra.....93
5.2.2 Tipos de dados.....93
5.2.2.1 Dados primários.....94
5.2.2.2 Dados secundários.....94
5.2.3 Coleta de dados.....94
5.2.4 Operacionalização das variáveis estratégia e desempenho.....95
5.2.5 Análise descritiva da amostra.....96
5.3 ESTUDO DE CASO.....103
5.3.1 Delineamento do estudo de caso.....108
5.3.1.1 Modelo conceitual da pesquisa.....110
5.3.1.2 Seleção do caso.....112
5.3.1.3 Coleta dos dados.....112
5.3.1.4 Tratamento e análise dos dados.....113
5.3.1.4.1 Preparação dos dados e pré-análise.....115
5.3.1.4.2 Exploração do material.....116
5.3.1.4.3 Tratamento dos resultados e interpretação.....116
5.3.2 Apresentação e análise dos resultados do estudo de caso.....116
5.3.2.1 Estratégia analítica – Hotel Slaviero Executive.....117
5.3.2.2 Estratégia defensiva - Hotel Slaviero Slim.....136
5.3.2.3 Estratégia prospectora - Hotel Full Jazz.....160
5.3.2.4 Estratégia - Rede de Hotéis Slaviero.....180
6 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA.....207
6.1 CAPACIDADE DINÂMICA RELACIONAL.....212
6.2 *PATH DEPENDENCE* - CONSEQUÊNCIA HISTÓRICA.....214

6.3 APRENDIZAGEM.....216
6.4 INTEGRAÇÃO.....219
6.5 ESCOLHA ESTRATÉGICA.....220
6.6 AJUSTE EVOLUCIONÁRIO.....227
6.6.1 Vantagem competitiva.....227
6.6.2 Ajuste técnico.....230
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....233
REFERÊNCIAS.....238
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS - *SURVEY*.....248
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....259

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O contexto organizacional competitivo atual é caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças acabam forçando organizações a adotar posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes. Manter a vantagem competitiva é uma atividade estratégica dinâmica que nunca termina (HUNG; CHUNG; LIEN, 2007).

De maneira genérica, uma preocupação central da estratégia é manter o ajuste dinâmico entre o que uma empresa tem para oferecer e o que o ambiente quer (MILES; SNOW, 1978; LEARNED et. al., 1965). Assim, uma empresa deve possuir capacidades dinâmicas para constantemente reconfigurar, renovar e reutilizar seus recursos e capacidades para melhor aproveitar e explorar oportunidades do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os estudos em estratégia, de forma bem abrangente, podem ser divididos em duas categorias: aquela que prioriza a análise do ambiente externo (como no modelo de Porter) e aquela que leva mais em consideração o ambiente interno, referenciada por autores da visão baseada em recursos (VBR).

Porter (1980) enfatiza que a fonte de vantagem competitiva está relacionada com o posicionamento da empresa, ou seja, ela precisa encontrar uma posição a partir da qual seja possível defender-se contra forças que podem interferir em seus resultados.

A VBR analisa, de forma endógena, e explica a vantagem competitiva a partir dos fatores internos da organização, reconhecendo a heterogeneidade das organizações (WERNERFELT, 1984).

O ciclo do processo adaptativo de Miles e Snow (1978) apresenta-se como um meio termo relativo a essas questões. Baseado na premissa de que a empresa precisa continuamente ajustar a suas estratégias às condições do ambiente e alinhar as suas estruturas às estratégias estabelecidas, sua proposta de adequação estratégica é dinâmica.

Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. É baseado nesse conceito que a presente tese

visa discutir as capacidades dinâmicas relacionais das organizações e a geração de ajuste evolucionário a partir da escolha estratégica.

As capacidades dinâmicas relacionais emergem como uma possibilidade de as empresas rapidamente incorporarem as habilidades necessárias para competir. Além disso, essas capacidades são um importante instrumento para que as empresas consolidem suas posições no mercado, a fim de que possam ingressar nas comunidades de valor agregado que fortalecerão os negócios entre empresas e reduzirão a intermediação com o objetivo de melhor atender ao cliente (MEANS; SCHNEIDER, 2001).

Há não muito tempo atrás, a competição era quase inexistente em muitos países e setores. No caso da hotelaria não é diferente. Com a 'descoberta' do potencial turístico do Brasil, várias empresas externas interessaram-se em investir neste setor.

A hotelaria hoje tem satisfeito a demanda dos novos segmentos de mercado, o que, ao mesmo tempo, propicia o surgimento de novas formas de turismo e diversifica o portfólio de serviços. A evolução da hotelaria na última década e sua ampla perspectiva de crescimento acompanham uma tendência verificada em todos os ramos e setores de negócios: a qualificação e especialização dos serviços prestados (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho realizado foi delineado com o intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a escolha estratégica influencia a capacidade dinâmica relacional e o ajuste evolucionário em uma rede de hotéis brasileira que adota tipologias estratégicas diferentes em seus hotéis?**

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Baseado no problema de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é avaliar a influência da escolha estratégica na capacidade dinâmica relacional e no

ajuste evolucionário em uma rede de hotéis brasileira que adota tipologias estratégicas diferentes em seus hotéis.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que nortearam o presente estudo podem ser apresentados da seguinte maneira:

a) apresentar o contexto ambiental do setor hoteleiro brasileiro;
b) identificar as tipologias estratégicas, de acordo com Miles e Snow, utilizadas pelos hotéis no estado do Paraná;
c) identificar a diferença na percepção de desempenho dos gestores de hotéis do estado do Paraná levando em consideração a sua escolha estratégica, de acordo com a tipologia de Miles e Snow;
d) identificar as tipologias estratégicas dos hotéis da rede hoteleira escolhida para o estudo de caso;
e) verificar como a tipologia estratégica da rede hoteleira pesquisada influencia as escolhas estratégicas dos seus hotéis;
f) identificar os tipos de relacionamentos interorganizacionais usados pelos hotéis pertencentes à rede hoteleira;
g) verificar a relação entre a escolha estratégica e a capacidade dinâmica relacional nos hotéis da rede;
h) analisar a influência da capacidade dinâmica relacional dos hotéis da rede na configuração e reconfiguração das bases de recursos;
i) analisar como a capacidade dinâmica relacional influencia o ajuste evolucionário dos hotéis da rede selecionada para o estudo de caso;
j) analisar como a tipologia estratégica da rede hoteleira influencia sua própria capacidade dinâmica relacional;
k) verificar como a capacidade dinâmica relacional da rede de hotéis afeta seu ajuste evolucionário.

1.4 JUSTIFICATIVA: TEÓRICA E PRÁTICA

Capacidades dinâmicas se tornaram uma intensa área de estudo em estratégia desde a publicação do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997). A

contagem de citação sugere que capacidades dinâmicas são o novo padrão de estudo na área da estratégia; por exemplo, recebeu 1.284 citações no *ISI Web of Knowledge* em dezembro de 2009. Desde 2006, mais de 100 artigos por ano são publicados em jornais e revistas de prestígio sobre capacidades dinâmicas (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010).

Com base nesta atividade intensa de pesquisa e produção acadêmica, poder-se-ia imaginar uma unidade conceitual para definir capacidade dinâmica. Segundo Di Stefano, Peteraf e Verona (2010), isto não é verdade: baseados em estudo de co-citação, de um total de 40 artigos, 29 lidam com definição do construto, articulando os processos de exploração a aproveitamento de seus efeitos.

Consequentemente, a conclusão é que se trata de uma área da estratégia de grande interesse, mas que ainda engatinha. Por outro lado, engatinha com uma base teórica muito robusta e bem estabelecida, desde a economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982), teoria comportamental de Simon (1947) e Cyert e March (1963), sistema aberto adaptativo de Katz e Kahn (1966), crescimento organizacional, aprendizagem e tomada de decisão (HELFAT et al., 1997; TEECE, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002), além de, é claro, de ter raízes fortes na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

Por outro lado ainda, há restrições com relação à limitada evidência empírica da abordagem. Helfat e Peteraf (2009) sugerem que assuntos como inovação tecnológica, fusões e aquisições, alianças estratégicas, tomada de decisão, sobrevivência e crescimento sejam foco de pesquisa empírica para uma melhor compreensão do fenômeno. As autoras ainda enfatizam que capacidades dinâmicas não são uma teoria, mas sim questões estratégicas relacionadas ao desempenho e mudança. Sob este ponto de vista, uma abordagem conceitual nesta área pode ajudar na compreensão de outros fenômenos, como desempenho e mudança.

Teece, Pisano e Shuen (1997) - autores do texto mais citado na área, segundo Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) - definem capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com mudanças ambientais rápidas. Miles e Snow (1994) defendem que o sucesso de uma organização depende de um processo de adaptação externa (com o ambiente) e interna (estratégia, estrutura, processos e ideologia). Este processo começa com o alinhamento da organização ao mercado,

na tentativa de responder ou ajudar a formar as necessidades presentes e futuras dos clientes. A estratégia é definida por este processo de alinhamento.

Assim, capacidades dinâmicas e o conceito de ciclo adaptivo de Miles e Snow são conceitos alinhados que merecem uma tentativa de integração. A partir dessa integração, uma abordagem conceitual e processual de capacidades dinâmicas pode ser proposta a partir de um tipo de capacidade dinâmica - capacidade dinâmica relacional. Helfat et al. (2007) reiteram fortemente que qualquer estudo sobre capacidade dinâmica deve ser feito a partir de uma definição muito clara do conceito de qual capacidade dinâmica se quer estudar. No caso do presente trabalho, a capacidade dinâmica relacional.

Destarte, este estudo é sobre turismo, mais especificamente sobre hotelaria. Um destino turístico é considerado um sistema aberto, porque o conjunto deste sistema é o que determina uma oferta capaz de atrair turistas. Farrell e Twining-Ward (2004) ampliam este conceito e vão mais longe; definem os destinos do turismo como sistemas adaptativos complexos em que inúmeras relações são geradas no ambiente a partir de recursos humanos, naturais e econômicos. Esta definição é bastante coerente com o que se quer estudar, adaptação (Miles e Snow) e transformação (TEECE, 2007).

Selin e Chavez (1995) defendem a natureza dinâmica e complexa das parcerias realizadas por hotéis, o que se constitui mais um motivo para estudar capacidades dinâmicas relacionais na hotelaria. Assim, pode-se dizer que o setor hoteleiro é muito apropriado para se medir o efeito que se busca. Além disso, a escolha deste setor foi feita com base em sua importância social, econômica, cultural e política. Identificou-se ainda que não há muitos estudos na área de estratégia no setor hoteleiro brasileiro, de maneira geral. Além disso, no Brasil, o setor é relevante para a economia, ainda mais com a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas no Rio de Janeiro em 2016. Para se ter uma ideia, hodiernamente há 266 novos hotéis sendo construídos no País para 2014.

Em 2009, o turismo gerou 2,6% do produto interno bruto (PIB) brasileiro e uma receita anual de R$ 39 bilhões. Desse total, 85% (R$ 33 bilhões) correspondem à receita do turismo doméstico; os outros 15%, vindos do turismo internacional. O turismo continua como primeiro item do setor de serviços da balança comercial brasileira. Enquanto em 2009 o PIB do Brasil cresceu 5,7%, chegando a R$ 2,6 trilhões, o turismo cresceu 10%. Neste mesmo ano, a atividade turística internacional

registrou queda em mercados importantes para o setor. Em janeiro, o gasto dos turistas estrangeiros no Brasil foi de US$ 492 milhões, 17,3% menor se comparado ao mesmo período do ano passado (CONSTRUHOTEL, 2010). Assim, o momento atual é de transição e recuperação, o que determina um certo dinamismo para o setor, o que é muito importante para uma medição apropriada do objeto do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de capacidades dinâmicas tem recebido atenção nos últimos anos por serem elas uma potencial fonte de vantagem competitiva nas organizações (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, PISANO; SHUEN, 1997). Barney (1991) argumenta que a organização tem uma vantagem competitiva quando consegue implementar uma estratégia de criação de valor sem ter sido ela, simultaneamente, implementada pelos concorrentes.

Porter (1998) enfatiza a importância de uma empresa criar atividades consideradas compatíveis. De acordo com o autor, o sucesso depende do desenvolvimento de um conjunto de atividades e da integração das mesmas. Para discutir esses conceitos de maneira apropriada, procurou-se traçar um contexto na área de estratégia para referenciar os conceitos principais do modelo da presente tese: tipologia de Miles e Snow, capacidades dinâmicas relacionais e ajuste evolucionário.

Esse contexto foi detalhado a partir dos seguintes temas: estratégia, estratégia competitiva genérica, o modelo de Miles e Snow, vantagem competitiva, visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas, ajuste evolucionário, capacidades dinâmicas relacionais e governança.

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Inicialmente, faz-se mister definir o termo estratégia. Na literatura sobre esta temática não existe uma definição única e universalmente aceita para o conceito de estratégia. Mintzberg (1998), por exemplo, define estratégia de cinco maneiras diferentes: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. A estratégia, na opinião do autor, é o guarda-chuva sob o qual estes conceitos se desenvolvem e se inter-relacionam. Como **manobra**, a estratégia pode ser considerada um movimento de um jogo com o propósito de “enganar” o competidor ou oponente, ou seja, é uma ação específica. As outras quatro definições possuem características mais particulares e relevantes e são apresentadas a seguir.

A estratégia como **plano** é o curso de ação conscientemente intencionado. Em outras palavras, é a estratégia realizada com antecedência às ações, as quais são

aplicadas e desenvolvidas deliberadamente. A finalidade das ações é atingir os objetivos e metas previamente definidos pela organização.

Como **padrão**, é um modelo no qual as ações fluem, englobando o resultado de um comportamento intencionado ou não. Esta estratégia pode imputar uma intenção nesta consistência comportamental; existe um plano por trás do padrão de comportamento.

A estratégia como **posição** é o elo entre a organização e o ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo à empresa; refere-se ao posicionamento da mesma no ambiente competitivo, encorajando a organização a encontrar a sua posição na indústria e protegê-la, de forma a enfrentar a competição, evitá-la ou subvertê-la. Uma posição pode ser previamente selecionada e planejada e/ou pode ser atingida de maneira emergente.

A definição de estratégia como **perspectiva** volta-se para dentro da organização; mas também é a maneira com que ela percebe o mundo. Dessa forma, torna-se o comprometimento com certas maneiras de agir; e é um conceito compartilhado pelos membros da organização, evidenciado em seus princípios e valores.

Ressalta-se que nenhuma definição é melhor que a outra, pois elas competem e complementam-se. Ademais, nem todos os planos se tornam padrão e nem todos os padrões desenvolvem-se planejadamente. Algumas manobras são menos do que posições, enquanto outras estratégias são mais do que posições e menos que perspectivas. Cada definição adiciona elementos importantes ao entendimento de estratégia.

Para Child (1997, p. 18), estratégia é “um termo usado para demonstrar a questão da importância para uma organização como um todo, particularmente os entendimentos sobre sua habilidade para prosperar dentro de um ambiente onde se enfrenta a competição” e no qual precisa manter a credibilidade. “Está estreitamente relacionado à idéia de estratagema, que é a maneira pela qual se procura concluir um objetivo em interação com ou contra outros.”

Chandler (1962) relata que a estratégia consiste em determinar os objetivos de longo prazo, bem como os recursos necessários para atingi-los.

Sob outra perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) apontam que a estratégia é um meio de direcionamento da organização, que deve conter metas eficientes, políticas mais significativas e programas para atingir as metas, respeitando os limites

determinados pelas políticas, a fim de construir uma postura forte, flexível, capaz de alcançar as metas e interagir com o ambiente ao adaptar-se aos oponentes inteligentes.

Ansoff (1977) desenvolveu o conceito de estratégia corporativa, ressaltando a necessidade de apresentação de diretrizes específicas para orientar sua direção, com objetivos e regras de decisão que limitem o processo de escolha da empresa às oportunidades.

Andrews (1971), paralelamente, define estratégia coorporativa como um modelo de decisões de uma empresa que determina seus objetivos e desenvolve normas e planos para alcançá-los. O referido autor observava a estratégia como um relacionamento dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para ele, a adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências de um setor era o que a distinguia das demais.

Hofer e Schendel (1979) entendem que a estratégia conecta uma organização a seu ambiente através de um caminho que a leva a alcançar suas metas e objetivos. Isto ocorre em três níveis: corporativo, unidade de negócios (competitiva ou organizacional) e funcional, sendo que a estratégia corporativa preocupa-se com o tipo de negócio que a empresa pretende atuar e a estratégia competitiva, com o posicionamento da organização no ambiente e o modo de como competir neste ambiente. A estratégia competitiva foi desenvolvida para analisar como as organizações devem se posicionar e competir eficientemente em seu negócio. A estratégia funcional está relacionada com a forma com que os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades, efetivamente vão contribuir para orientar a empresa para a direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa.

Em outra linha de pensamento, Prahalad e Hamel (1990) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da estratégia. A ideia é que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, eles entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

A estratégia competitiva pode ser definida como a forma pela qual a organização usa estratégia para adaptar-se e/ou mudar aspectos do ambiente para chegar a um alinhamento mais favorável.

Uma maneira de se analisar estratégia competitiva é usar uma abordagem classificatória que tenda a agrupar a estratégia em grupos previamente definidos ou categorias derivantes. Esta abordagem, geralmente referida como tipologias ou taxionomias, agrega firmas de acordo com a natureza da estratégia enfatizada (MORGAN; STRONG, 1998); como, por exemplo: Porter, 1985; Hofer e Schendel, 1979; Miles e Snow, 1978. Especificamente, segundo Herbert e Deresky (1997 apud GIMENEZ et al., 1999), uma estratégia genérica pode ser definida como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em diversas indústrias.

Classificar algo é conhecer um ou dois atributos-chave de um objeto e então fazer uma dedução sobre outras características. Para Hambrick (1983), a classificação é especialmente importante para o estudo de estratégias organizacionais, uma vez que as estratégias resultam da integração de várias dimensões que podem ser combinadas de maneira múltipla e interminável. Destarte, sem uma classificação, o pesquisador terá que lidar individualmente com muitas variáveis e se contentar com o fato de que todas as combinações são possíveis.

2.2.1 Modelo de Miles e Snow

Segundo Miles e Snow (1994), o sucesso de uma organização depende de um processo de adaptação externa (com o ambiente) e interna (estratégia, estrutura, processos e ideologia). Este processo começa com o alinhamento da organização ao mercado, na tentativa de responder ou ajudar a formar as necessidades presentes e futuras dos clientes. Este processo de alinhamento define a estratégia da empresa. Em outras palavras, este modelo de análise busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos (MILES e SNOW, 1978).

Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de ciclo adaptativo; e suas etapas consistem nas soluções dadas aos seguintes problemas:

a) problemas empresariais (*entrepreneurial problem*): domínio produto-mercado, postura de sucesso, monitoração do ambiente e política de crescimento;
b) problemas tecnológicos ou de produção (*engineering problem*): objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica, orientação tecnológica;
c) problemas administrativos ou estruturais (*administrative problem*): função administrativa dominante, atitude de planejamento, estrutura organizacional e controle.

A tipologia de Miles e Snow, com base em estudos empíricos, segundo Gimenez (1998), classifica as empresas, ou unidades de negócios, em quatro categorias estratégicas adaptativas distintas, a saber: prospectoras (*prospectors*); defensoras (*defenders*); analisadoras (*analyzers*) e contra-atacantes (*reactors*).

Destarte, *Prospector* (estratégia prospectiva) é o grupo formado por empresas que mantêm uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e serviços. Elas tendem a ser as pioneiras; assim, seu foco está em inovação e não em eficiência.

Estas empresas solucionam o problema empresarial ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. A solução para o problema administrativo se dá com um controle não centralizado, departamentos fortes de pesquisa & desenvolvimento (P&D) e *marketing*, amplo planejamento e maiores custos e menor eficiência devido à ausência da curva de experiência.

O desempenho é avaliado em função de *market share* (participação de mercado) e volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

Defender (estratégia defensiva) é característico de empresas que procuram localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco muito estreito, protegendo seu domínio com preços competitivos ou qualidade de produto/serviço. Geralmente, atuam em indústrias estáveis, não se preocupando em buscar novas oportunidades no ambiente, mas sim em ter eficiência e tecnologia direcionadas para seu foco restrito. Normalmente, adotam uma linha de produtos limitada, segmentada

e mais lucrativa (ZAHRA; PEARCE II, 1990) e alcançam a solução do problema de engenharia com a utilização de uma tecnologia principal, gerando baixo custo na produção. Para tanto, investimentos significativos em P&D são fundamentais.

A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual com os dos anos anteriores. Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, Miles e Snow (1978) concluem que são nas indústrias estáveis que este tipo de organização se dá com maior probabilidade. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

Analyzer (estratégia analítica) é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. As empresas que se utilizam desta estratégia operam com base em produtos/serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas da indústria. Estas empresas são também chamadas de imitadores criativos (SLATER; NARVER, 1995), por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes.

Esta estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los, evitando altos investimentos em P&D. Para tanto, as empresas precisam manter um monitoramento constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Esta combinação gera uma certa ambiguidade que acaba resultando numa ausência de eficiência por parte dos analisadores, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. Os analisadores geralmente organizam sua estrutura de forma matricial e têm nos departamentos de engenharia de produto e *marketing* os principais focos de atenção e investimento. O maior risco destas empresas é o de não alcançar a eficiência e eficácia necessária, sendo estes indicadores os utilizados para medir o desempenho destas empresas.

Reactor (estratégia reativa) é uma espécie de não estratégia, característico das empresas que não possuem nenhum plano coerente para competir na indústria ou mecanismos e processos para se adaptarem ao mercado. A abordagem típica deste grupo é esperar para ver e responder somente quando forçado por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Este grupo de empresas geralmente está em desvantagem, pois sofre os ataques dos prospectores e não conseguem atingir o mercado protegido pelos defensores e analisadores. Geralmente, contra-atacantes chegam a esta situação por não conseguirem definir uma estratégia específica em função de um líder centralizador, ou pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo. Uma vez escolhida a postura que irá adotar frente ao ambiente competitivo, a empresa deve adequar seu processo produtivo, a rede de distribuição e logística, a política de preço, os esforços de promoção e *marketing* e demais processos envolvidos de forma a apoiar a postura selecionada.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram um quadro com a síntese das diferenças entre os tipos de estratégias genéricas em relação aos problemas empresariais, administrativos e tecnológicos que a organização deve solucionar (Quadro 1).

Quadro 1 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Problema	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosa-mente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em "seu" mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
Tecnológico	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/"expertise" básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ fluidez
	Anteparos tecnológicos ("buffers")	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Administrativo	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora e dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos, cálculos de riscos/cuidadosos, contribuição de vendas	Evitar problemas; resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Esta taxionomia de estratégias genéricas é mais abrangente que a classificação de Porter (1980) e oferece melhores qualidades conceituais para agrupar empresas de forma mais precisa. Há uma especificação de relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos que permite a identificação da organização, como um todo, integrada ao ambiente (GIMENEZ, 1998). A tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente usada nos estudos de estratégia, principalmente por ser capaz de medir estratégia em um nível de abstração suficiente para ser aplicada em várias indústrias e organizações (SHORTELL; ZAJAC, 1990). Há vários estudos empíricos que aplicam o modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow, por exemplo:

a) Zahra e Pearce II (1990): estes autores desenvolveram um estudo que teve como objetivo analisar 17 estudos empíricos que utilizaram a tipologia de Miles e Snow. Os resultados sustentaram a proposição de Miles e Snow sobre a existência dos quatro tipos de estratégia (*defenders, analysers, prospectors e reactors*) em ambientes diferentes. Por outro lado, os autores verificaram que a maioria dos estudos classificaram as organizações com base, principalmente, nos problemas empresariais, dando pouca importância para as outras duas dimensões: a administrativa e a tecnológica. No entanto, de acordo com Miles e Snow (1978), o desempenho da organização depende do alinhamento das soluções adotadas para cada um dos três problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) a serem solucionados pela empresa. Isto talvez tenha ocorrido porque, segundo Hambrick (1983), a dimensão empresarial é a que exerce mais influência na classificação. Todavia, Gimenez (2000) argumenta que este tipo de análise é parcial e pode resultar em uma classificação equivocada. De acordo com o modelo de Miles-Snow, se as soluções para cada tipo de problema não estiverem alinhadas, a estratégia da empresa é caracterizada como reativa. Assim, estudos que adotam somente o problema empresarial como fonte de classificação são altamente questionáveis;
b) Hambrick (1983) estudou como o ambiente afeta a eficácia das estratégias baseadas na tipologia de Miles-Snow. O estudo se concentrou nos *defenders* e *prospectors*. O autor verificou que os *defenders* tinham um desempenho melhor do que os *prospectors* em ambientes estáveis e que

os *propectors* desempenhavam-se melhor em ambientes dinâmicos (o autor não avançou na análise dos *analysers* e *reactors*).

c) Smith, Guthrie e Chen (1986) primeiramente aplicaram uma análise multidimensional para verificar até que ponto quatro *clusters*, baseados nas características dos tipos de estratégia de Miles e Snow, estariam presentes no estudo; depois, testaram a relação entre desempenho e o tipo estratégico e a relação destas duas variáveis com o tamanho da organização. Os resultados deram suporte à tipologia desenvolvida por Miles e Snow, pois as caracteríticas encontradas nos *clusters* foram muito parecidas com as caracterísitcas da tipologia. Um dado interessante encontrado pelos autores, extraído da relação entre estratégia e tamanho, foi que *defenders* tinham resultados melhores quando pequenos, *prospectors* apresentavam resultados melhores quando médios e *analysers* quando grandes. Assim, os autores teorizaram que talvez Miles e Snow tenham capturado diferentes estágios de desenvolvimento estratégico e não uma tipologia;

d) McDaniel e Kolari (1987) fizeram uma relação entre a tipologia de Miles e Snow e estratégias de *marketing* na indústria de eletrônicos nos Estados Unidos;

e) Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram e testaram uma escala para operacionalizar as estratégias genéricas de Miles e Snow, através de um questionário com as onze dimensões dos três tipos de problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica;

f) Parnell e Wright (1993) usaram o questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para verificar a relação entre desempenho e estratégia em uma indústria volátil e dinâmica. Os autores concluíram que os *reactors* tiveram o pior desempenho e os *anlysers* o melhor;

g) Schenk (1994) tentou ampliar a tipologia de Miles e Snow para analisar a estratégia tecnológica. Com base em dados coletados na indústria de biotecnologia, o autor identificou três *clusters* que se assemelharam muito aos tipos *defender*, *prospector* e *analyser*. As diferenças dos grupos eram relativas a duas dimensões: desenvolvimento de novos produtos e orientação para pesquisa. Os *defenders* tiveram um baixo índice de P&D

de novos produtos, mas alto índice de desenvolvimento de processos. Os *prospectors*, por outro lado, apresentaram um alto índice de pesquisa, mas baixo em eficiência tecnológica. O terceiro grupo ficou entre estes dois primeiros;

h) Laugen, Boer e Acur (2006) utilizaram três tipos estratégicos de Miles e Snow (*prospector*, *analyzer* e *defender*) para estudar o processo de desenvolvimento de produtos. Segundo os autores, a motivação para desenvolver produtos não é tão diferente entre os tipos estratégicos, pois mudanças, competição, novas tecnologias e conceitos empresariais forçam o desenvolvimento de novos produtos;

i) Song, Di Benedetto, Mason (2007) procuraram estabelecer uma relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow, quatro capacidades organizacionais (tecnologia, tecnologia da informação, conexão com o mercado e capacidade de *marketing*) e desempenho, e fizerem um teste empírico em 216 empresas que resultou em relações significativas;

j) Malone et al. (2008) analisaram o desenvolvimento do setor de biotecnologia de 19 empresas em Shanghai, usando a tipologia de Miles e Snow, e descobriam uma predominância de empresas *analyzers*. Eles também usaram a tipologia de estratégias genéricas de Porter e identificaram o maior número de empresas com estratégia de liderança de custo;

k) Pittino e Visintin (2009) validaram a tipologia de Miles e Snow em pequenos e médios negócios na região italiana de Friuli Venezia Giulia, cujos resultados indicaram diferenças significativas entre as tipologias adotadas. Além disso, os autores estabeleceram uma relação entre o problema empreendor e as características de governança de inovação das empresas;

l) Rhys et al. (2009) fizeram uma aplicação empírica do modelo de Miles e Snow em 90 serviços públicos na Escócia, e ficaram envidenciados os quatro tipos estratégicos (*prospector*, *defender*, *analyzer* e *reactor*) e sua relação com a estrutura e processos organizacionais;

m) Hu e Hafsi (2010) fizeram um estudo comparativo entre empresas do moderno leste e do menos moderno oeste chinês, aplicando a tipologia de

Miles e Snow, e concluíram que os padrões estratégicos são determinados pelas características institucionais associadas a suas capacidades;

n) Kumari, Bamel e Kumar (2011) examiram o alinhamento entre estratégia, gestão de recursos humanos e desempenho na indústria de bancos indianos. Para tanto, utilizaram a tipologia de Miles e Snow e a estratégia de recursos humanos de Bird e Beechlers. Os resultados demonstraram que a maioria dos bancos não possui uma estratégia nem uma politica de recursos humanos bem definadas.

Como base nos resultados dos estudos empíricos supra, pode-se afirmar que há evidência empírica da existência dos quatro tipos de estratégias genéricas da taxionomia de Miles e Snow em ambientes variados. Outra conclusão importante é que a relação entre desempenho e as estratégias genéricas não é única; ela depende de fatores internos (por exemplo: tamanho) e de fatores externos (por exemplo: turbulência do ambiente).

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Fahy (2000), o estudo da vantagem competitiva está no cerne da literatura sobre gerenciamento estratégico e Aharoni (1993) relata que, independentemente das diferentes definições do conceito de estratégia, sua essência está na tentativa de uma empresa atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Historicamente, as primeiras referências relativas à vantagem competitiva surgiram na obra de Ansoff (1977), quando este a definiu como a capacidade de perceber de forma pró-ativa e antecipar as tendências do mercado, ajustando as ofertas de acordo com a percepção obtida.

O termo vantagem competitiva foi popularizado na obra de Porter (1985), que o trazia como objetivo central ao abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico ou, como o próprio autor definiu, como a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média.

Fahy (2000) relata que definições claras para o termo são raras e frequentemente intercambiáveis com conceitos de competências distintivas. No entanto, como a semântica do termo induz, vantagem é um conceito relativo que só pode existir em comparação com outro elemento ou com um grupo de elementos.

Segundo o autor, os recursos por si sós não conferem vantagem competitiva sustentável. Baseado em Williams (1992), o autor sugere que os recursos devem ser gerenciados de modo a serem convertidos em algo que represente valor ao consumidor.

Entendimento este condizente com o que Porter (1985) definiu como percepção de valor pelo consumidor, quando relatou que os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser.

Na opinião de Barney e Clark (2007), uma empresa gera uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que crie valor e não possa ser simultaneamente implementada pelos concorrentes. Com base nesse entendimento, os autores defendem que a vantagem competitiva pode ser medida como uma questão de desempenho, ao estabelecer os seguintes parâmetros em relação aos concorrentes: normal; abaixo do normal; e acima do normal, termos estes derivados da microeconomia e que se referem ao nível de desempenho da empresa sob condições perfeitas de competição.

De acordo com essas classificações, ter um desempenho normal significa que o valor criado por uma empresa ao explorar um recurso gera o suficiente para compensar as expectativas dos proprietários dos recursos. Assim, essas empresas serão sobreviventes, obtendo paridade competitiva na indústria. Quando a exploração dos recursos gera valor abaixo do normal, a empresa recai em uma situação de desvantagem competitiva, estando sob o risco de os proprietários dos ativos procurarem alternativas e migrarem seus recursos para um contexto em que as expectativas de valor são melhores. Por fim, quando uma empresa gera valor acima do normal, obtém algum tipo de vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007).

Na visão de Porter (1985), a vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, deve ser a base para um desempenho acima da média no longo prazo. Segundo o autor, ela resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças competitivas.

McGrath, MacMillan e Venkataraman (1995) definiram que a sustentabilidade não é relativa a um período de tempo no calendário, nem significa que persistirão indefinidamente, mas que depende da possibilidade de não replicação estratégica.

Peteraf (1993), na linha da visão baseada em recurso, salienta que se a vantagem competitiva for proporcionada por um recurso limitado, os ganhos acima

da média persistirão, haja vista que a posse de determinado recurso seria o diferencial.

2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Segundo Foss (1996), foi na identificação das habilidades da empresa para se relacionar com o ambiente externo que Porter (1980) concentrou sua análise. Por esse motivo, o ambiente competitivo acabou sendo mais enfatizado que o organizacional. Entretanto, outra linha de pesquisa observou que os recursos internos às empresas também eram potenciais fontes de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2002).

A VBR sustenta a ideia de que a principal fonte de vantagem competitiva está nos recursos e nas capacidades desenvolvidos e controlados pelas empresas e que a estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam tem influência secundária (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993).

Essa visão assume como premissas a heterogeneidade e a não imitabilidade dos recursos das empresas, consideradas como feixes de recursos (WERNERFELT, 1984) compostos por ativos, tangíveis e intangíveis. Um recurso deve possibilitar o emprego de estratégias que criem valor para a empresa, seja superando seus concorrentes, seja reduzindo suas fraquezas (BARNEY, 2002).

Segundo Barney e Clark (2007), a visão baseada em recursos tem raízes nos estudos das rendas de David Ricardo e na Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose (1959).

David Ricardo (1982, p. 49) estudou a renda econômica, definindo-a como a "porção do produto da terra paga ao seu proprietário pelo uso das forças originais e indestrutíveis do solo."

Segundo Ricardo (1982), os produtores das terras mais produtivas, que ao longo iriam se tornar mais escassas, tinham vantagem sobre os produtores em terras menos produtivas. A vantagem ocorria em torno da produção excedente, que era transferida aos proprietários na forma de renda da terra. Isto ocorreria como uma maneira de realizar o pagamento pelo direito de utilização da produtividade e da fertilidade do solo.

A contribuição importante de Penrose (1959) foi o fato de a autora concluir que uma empresa é mais do que uma unidade administrativa, sendo também uma

coleção de recursos produtivos sobre os quais os diferentes administradores podem tomar as mais variadas decisões. Para ela, recurso produtivo, que envolve e abrange recursos intangíveis, pode ser definido como o conhecimento e competência das pessoas envolvidas no processo produtivo, habilidades gerenciais diferenciadas, cultura da organização e vários outros recursos que contribuem para o processo produtivo.

As contribuições de Ricado e Penrose são cruciais para a discussão da renda econômica no contexto atual, pois lidam com a heterogeneidade das empresas em função das diferenças entre seus recursos, o que é mais apropriado para uma estrutura de mercado competitivo imperfeito. Com esse enfoque, a VBR se consolida como alternativa de análise interessante e modelo para analisar fontes de vantagem competitiva, que se traduzem em renda econômica.

Para Penrose (1959), os recursos são divididos em dois grupos: os recursos físicos e os recursos humanos. Os recursos físicos envolvem os bens tangíveis, como plantas, equipamentos, terra, recursos naturais, localização geográfica, matéria-prima etc., ao passo que os recursos humanos englobam os trabalhos realizados pelo homem, sejam eles especializados ou não, como questões de ordem administrativa, técnica, gerencial, talentos, experiência etc.

Penrose (1959, p. 75) define o valor dos recursos pelo seu caráter único:

> [...] não apenas cada recurso é único, mas muito dos seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível. Uma idéia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma operação de valor único na organização da produção - serviços desempenhados que não podem ser repetidos.

Ainda, para Penrose (1959), existe uma conexão próxima entre o tipo de conhecimento adquirido pelas pessoas de uma organização e os serviços obtidos desses recursos materiais. Assim, resumidamente, Penrose (1959) contribui para a base conceitual da VBR da seguinte maneira: a firma é vista como coleção de recursos produtivos, cuja disposição entre usos diversos ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa; a competitividade entre as empresas baseia-se na heterogeneidade dos seus recursos; o conceito de recurso produtivo aplica-se, inclusive, aos recursos intangíveis.

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) impulsionaram a VBR para a área da estratégia empresarial. De acordo com eles, a fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional é a base de recursos controlada pela organização.

Wernerfelt (1984) entende recurso como qualquer coisa que possa ser pensada como ponto forte ou fraco da organização. Suas principais proposições são: (a) a análise dos recursos de uma firma leva a perspectivas diferentes da tradicional perspectiva do produto; (b) os recursos que levam ao maior lucro podem ser identificados; (c) a estratégia envolve balancear a exploração de recursos existentes com o desenvolvimento de novos; e (d) aquisições podem ser encaradas como compras de recursos.

O proprietário de um recurso é capaz de manter posição de negociação com outros proprietários ao criar mobilidade imperfeita ou barreira de mobilidade, possibilitando-lhe obter retorno maior que o dos concorrentes, isto é, a vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984).

Ao projetar a relação entre recursos e lucratividade, Wernerfelt (1984) propõe analisar os recursos de dada firma em termos de pontos fortes e fracos, como analogia à análise de Porter (1980). De maneira geral, os retornos gerados pelos recursos dependem do poder de negociação dos fornecedores (poder de monopólio dos produtores de um recurso - detentor de patentes, por exemplo) e compradores, bem como das ameaças impostas pelos recursos substitutos disponíveis no mercado.

Wernerfelt (1984) formula o termo “barreiras de posição do recurso”, análogo a “barreiras à entrada”, formulada por Porter (1980), para esclarecer o quanto a firma que já tem o recurso afeta os custos e/ou as receitas dos posteriores adquirentes. O proprietário do recurso, neste caso, conta com a vantagem de mover-se primeiro. A barreira de posição do recurso pode ser construída pela identificação de classes de recursos e o modo de aquisição dos mesmos (custo e receita), como capacidade da máquina (economia de escala no uso de recursos), fidelidade do consumidor (os primeiros compradores conseguem pagar menos pelo recurso, como mover-se primeiro no acesso a matérias-primas, por exemplo), experiência de produção (estratégia relacionada à experiência adquirida) e liderança tecnológica (capacidade de manter pessoal qualificado de modo que a organização possa desenvolver ideias avançadas).

A partir de 1989, o tema recursos voltou a ser enfocado estrategicamente com Dierickx e Cool (1989). Estes autores analisam os recursos do ponto de vista econômico, tratando-os com os respectivos custos de oportunidade e os retornos previstos pelos mesmos.

Ainda de acordo com Dierickx e Cool (1989), os recursos organizacionais podem ser imperfeitamente imitáveis por uma ou pela combinação de três razões: (a) a capacidade da organização em obter um recurso é dependente de suas condições históricas únicas; (b) a relação entre os recursos possuídos pela organização e sua vantagem competitiva sustentável pode ser causalmente ambígua e de difícil entendimento para seus concorrentes; e (c) o recurso que gera a vantagem competitiva para a empresa é socialmente complexo (2002) acrescenta a patente como a quarta razão que exemplifica porque a imitação de recursos valiosos e raros torna-se custosa para os concorrentes.

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a empresa necessita identificar as competências nas quais possui (ou necessita ter) excelência e, assim, buscar a diferenciação e a vantagem competitiva. Os autores utilizam a figura da árvore para indicar que as competências essenciais devem ser as raízes da organização, possibilitando a produção de produtos essenciais (*core products*, os troncos da árvore) e, destes, os produtos finais das diversas unidades de negócios da empresa (ramos e folhas).

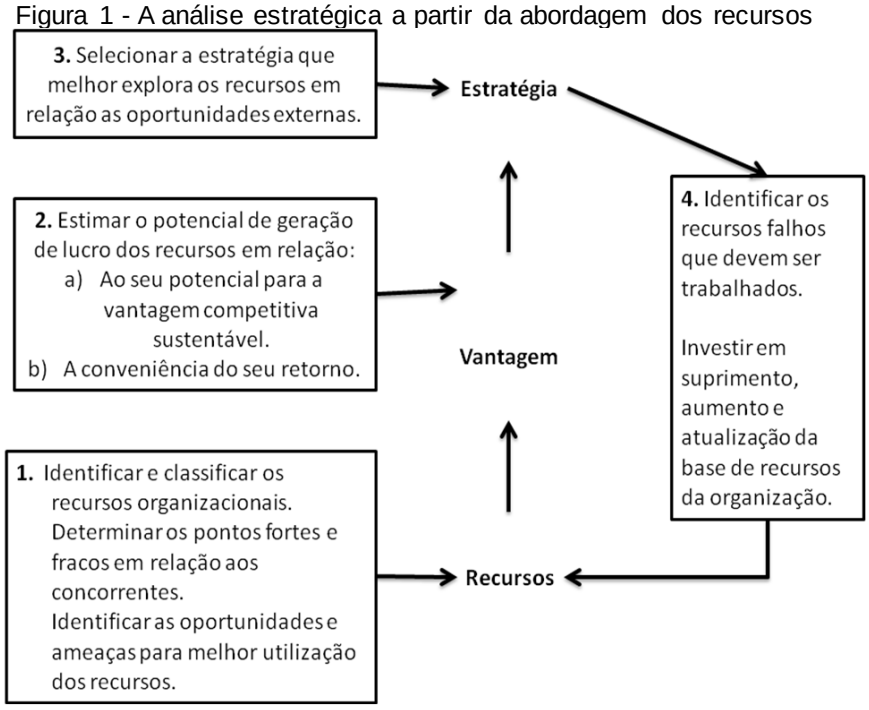
Prahalad e Hamel (1990) entendem que a competitividade das empresas pode advir, no curto prazo, de estratégias de preços e atributos de produtos, porém, no longo prazo, apoia-se na capacidade de construir de forma mais barata e ágil as competências que permitirão desenvolver os produtos inesperados. Segundo eles, competências essenciais são o resultado do processo coletivo de aprendizado, especialmente no que diz respeito ao melhor uso dos recursos disponíveis.

Segundo os autores, a competência essencial deve possuir três características: (a) prover potencial acesso a diversos mercados; (b) ter significativa contribuição à percepção dos consumidores a respeito dos benefícios do produto final; e (c) ser dificilmente imitada pelos concorrentes.

Grant (1991) contribuiu no sentido de uma aplicação prática dos recursos para a gestão estratégica. Ele propôs a utilização de um *framework* prático em cinco estágios para a formulação da estratégia, demonstrado na Figura 1, e obedecendo à seguinte sequência:

a) identificar e classificar os recursos da empresa, os seus pontos fortes e fracos, bem como identificação das oportunidades para melhor utilizar os recursos;
b) identificar as capacitações da empresa, bem como os inputs dos recursos a serem utilizados para formar as capacitações e a complexidade das mesmas. As “capacitações” são o que se pode realizar como resultado de um grupo de recursos trabalhando em conjunto;
c) avaliar o potencial de geração de lucros dos recursos e capacitações;
d) selecionar uma estratégia que melhor explore os recursos e capacitações da empresa;
e) identificar lacunas relativas a recursos que necessitam ser preenchidas.

Figura 1 - A análise estratégica a partir da abordagem dos recursos



Fonte: Grant (1991).

Segundo Grant (1991), a teoria baseada nos recursos na administração estratégica carecia de uma estrutura integrada única e implicações práticas. Assim, Grant (1991) propôs um modelo, com base na Figura 1, para a formulação da estratégia com base na abordagem dos recursos; e discorreu e explorou as implicações práticas da VBR, conceituando **recursos** como *inputs* do processo de produção e **capacidade**, o que mobiliza os recursos para desempenhar determinada

atividade. As capacidades envolvem uma complexa coordenação e integração entre pessoas e recursos.

Para Grant (1991), os recursos são considerados as fontes de capacidade de uma organização, enquanto as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva. A estratégia a ser empregada deve não apenas explorar os recursos e capacidades existentes, mas também substituir e incrementar a base de recursos e capacidades da organização para proteger e estender suas fontes de vantagem competitiva.

Paralelamente a Grant (1991), Barney (1991) publicou um artigo sobre recursos e vantagem competitiva, no qual considerou recursos como a base fundamental da estratégia competitiva.

No referido artigo, o autor descreve os critérios para a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades-ameaças, comparando com a visão dos recursos (similiar à análise de pontos fortes e fracos) e a visão competitiva externa (análise de oportunidades e ameaças do mercado no qual a empresa atua). Conforme Barney (1991), a vantagem competitiva pode se sustentar quando os competidores não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia. Os recursos que são considerados por ele como fontes de vantagem competitiva sustentável são os que apresentam heterogeneidade e imobilidade (ou mobilidade imperfeita); e para se “entender as fontes de vantagem competitiva sustentável é necessário construir um modelo teórico que parte da pressuposição de que os recursos das empresas podem ser heterogêneos e imóveis” (BARNEY, 1991, p. 105).

As fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, portanto, iniciamente, nos recursos (PETERAF, 1993) e nas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) desenvolvidas e controladas pela empresa e, secundariamente, na indústria onde a mesma estivesse competindo na exploração do mercado externo. Nem todos os recursos da firma têm o potencial de sustentar vantagens competitivas, apenas os que são considerados estratégicos; para o recurso da empresa ter este potencial, ele deve ser (BARNEY, 1991):

a) **valioso**, ou seja, permitir explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa;
b) **raro** entre os competidores e potenciais concorrentes;

c) **insubstituível**: não deve haver recursos substitutos estrategicamente equivalentes para os valiosos que não são nem raros e nem imperfeitamente imitáveis;

d) **difícil de imitar**: o que pode ocorrer pela combinação de quatro motivos:

- *path dependency:* quando a habilidade da empresa para obter o recurso dependente de sua única condição histórica para ter vantagem competitiva, como ser a primeira na indústria a reconhecer e explorar uma oportunidade, obtendo uma ou mais vantagens de ser o primeiro a mover-se; e ter havido um evento anterior na evolução de determinado processo que tenham causado efeitos em eventos subsequentes - por exemplo: a aquisição de um recurso que não se conhecia claramente seu real valor futuro. No entanto, quando o valor futuro for o real, para adquiri-lo, a firma terá que pagar o valor total já conhecido do recurso;
- ambiguidade causal: embora a ligação entre a posse do recurso e sua vantagem competitiva sustentável para empresa não ter uma única explicação, conforme Barney (1989), ela pode decorrer de três motivos: (i) quando os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva fazem parte da experiência do dia a dia dos gerentes da firma e os gerentes dos concorrentes não o reconheçam; (ii) quando os gerentes, embora tendo múltiplas hipóteses de gerenciamento de recursos e capacidades que permitem ganho de vantagem competitiva, não são capazes de determinar quais recursos (isoladamente ou combinados) atualmente criam vantagem competitiva; (iii) quando não são poucos recursos que criam vantagem competitiva à empresa, mas grande número de atributos organizacionais;
- complexidade social: quando o recurso é acumulado internamente pela interação entre as pessoas, não sendo possível obtê-lo no mercado de fatores de produção, como, conforme Barney (2002), a relação interpessoal entre gerentes, a cultura da firma e sua reputação perante compradores e vendedores;
- patentes: podem criar elevados custos de imitação; porém, há o risco de baixarem os custos de imitação mais do que aumentar, porque os fabricantes têm que revelar informações significativas sobre o produto; haja vista que a tecnologia patenteada não está imune à imitação de

custo baixo, pois as patentes, mesmo que restrijam a duplicação por certo tempo, não podem restringir as substituições ou tecnologias equivalentes.

Como uma evolução da proposta inicial de recurso *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Non Substitutable*[1] (VRIN), Barney (2002) propôs o modelo *Valuable Rare Inimitable and Organizational* (VRIO), que, além das quatro características do modelo VRIN, aborda aspectos relativos à organização. A preocupação com esses aspectos organizacionais está no fato de a organização estar ou não organizada para explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades. Barney (2002) afirma que vários componentes são importantes para a questão organizacional, incluindo estrutura formal de informação, gerenciamento de sistemas de controle e políticas de compensação. Esses componentes complementares isolados limitam a capacidade de gerar vantagem competitiva, mas, combinados com outros recursos e capacidades, são potencialmente geradores de vantagem competitiva.

Quadro 2 - Análise VRIO

Características do Recurso					
Valor	**Raridade**	**Difícil imitação**	**Explorado pela organização**	**Implicações competitivas**	**Performance econômica**
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Igualdade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

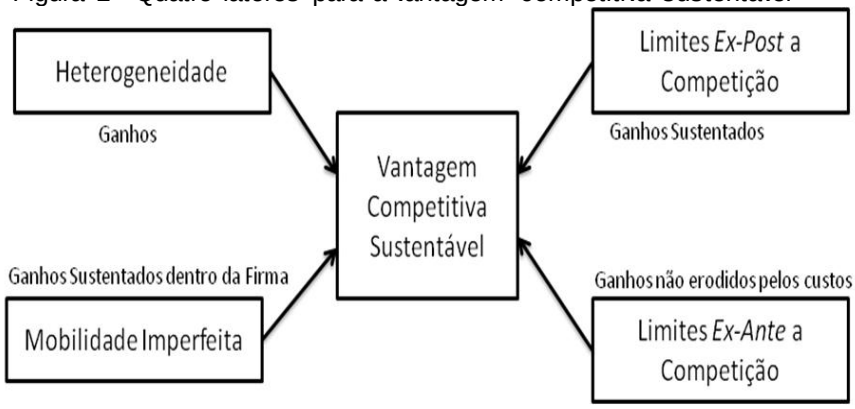
Fonte: Adaptado de Barney (1991).

O Quadro 2 apresenta o modelo VRIO explicitando a afirmação de Barney (2002) de que se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar, então a capacidade organizacional de exploração deste recurso terá como implicação competitiva e desempenho financeiro, respectivamente, a geração de vantagem competitiva sustentável e o desempenho acima do normal.

[1] Recurso valioso, raro, insubstituível e de difícil imitação.

Peteraf (1993) desenvolveu um modelo que apresenta quatro fatores essenciais que os recursos devem possuir para serem fonte de vantagem competitiva (Figura 2):

Figura 2 - Quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável



Fonte: Adaptado de Peteraf (1993).

a) a heterogeneidade dos recursos e das capacidades entre as empresas assegura posição de superioridade ou inferioridade de recursos e, portanto, dos ganhos. Conforme Barney (1991), os recursos devem ser fixos ou quase-fixos (ou seja, respectivamente, não podem ser expandidos nem expandidos rapidamente). Assim, a partir dessas características, os recursos tendem a ser mais escassos e, portanto, as empresas que detêm recursos de valor (ou estratégicos) acabam obtendo lucros maiores (e, por conseguinte, obtendo vantagens a partir do lucro de monopólio;
b) a mobilidade imperfeita ou imobilidade dos recursos permite sustentar a vantagem competitiva dentro da organização. Os recursos têm mobilidade imperfeita se não forem comercializáveis ou, mesmo os sendo, se tiverem mais valor na empresa que os utiliza atualmente do que em outra empresa (PETERAF, 1993), devido a alguns fatores: dificuldade para definir os direitos de propriedade; peculiaridade dos recursos; coespecialização entre recursos (os mesmos devem ser utilizados sempre em conjunto ou agregar mais valor quando utilizados conjuntamente); e elevado custo de transferência dos recursos;
c) limites *ex-post*. mesmo depois da obtenção da vantagem competitiva, deve haver limites à competição por tais recursos, preservando-os, criando mecanismos de isolamento ou forças que protejam a empresa da imitação

e que lhe permita preservar seus ganhos (RUMELT, 1984), que podem derivar de direito de propriedade, ambiguidade causal, dependência de aprendizado ou outros mecanismos como custo de mudança, reputação, custos de procura, ocupação dos canais de distribuição e economia de escala;

d) limites *ex-ante*: para que a organização possa adquirir posição superior perante os concorrentes, deve haver competição limitada por aqueles recursos, decorrente de imperfeições dos mercados de fatores, como assimetria de informação ou percepção, por exemplo (BARNEY, 1991), haja vista que sem imperfeições as empresas só teriam ganhos médios (PETERAF, 1993).

Collis e Montgomery (1995) sugerem que para um recurso ser potencialmente gerador de vantagem competitiva ele deve passar por cinco testes:

a) não ser imitável;
b) ter durabilidade: não pode ser rapidamente depreciável, ou seja, não pode se tornar obsoleto em um curto período de tempo;
c) ter apropriabilidade: verificar quem pode captar o valor do recurso, pois a captação deste valor deve ser adequada e unicamente para a empresa detentora do recurso, sendo uma característica condizente com a especificidade descrita por Grant (1991).
d) não ser substituível;
e) ter superioridade competitiva: consiste em avaliar (com base em dados de mercado) se o recurso realmente é o melhor em relação aos competidores.

2.4.1 Recursos, competências, rotinas e capacidades organizacionais

Barney (2002) afirma que a literatura busca diferentes nomenclaturas para os recursos, tais como: lógica dominante (PRAHALAD; BETIS, 1986), competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e capacidades organizacionais (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992).

Porém, assim como Peteraf (1993), Barney (2002) ressalta que as diferenças entre os termos são sutis e conclui que os recursos de uma empresa incluem os atributos fundamentais de capital financeiro, físico, humano e organizacional. Ainda

segundo o autor, as capacidades incluem somente os atributos internos que permitem à empresa coordenar e explorar seus recursos, sendo que o conceito de competências essenciais fica reservado aos atributos da empresa que permitem conceber e implementar certas estratégias de diversificação corporativa, resultando, segundo Prahalad e Hamel (1990), em rápida adaptação às oportunidades de mudança.

De maneira semelhante, Stalk, Evans e Shulman (1992) afirmam que os termos competência essencial e capacidade são frequentemente utilizados como sinônimos, quando deveriam ser complementares, haja vista que a competência refere-se à diferenciação tecnológica ou de produção, enquanto que as capacidades são recursos de base que abrangem toda a cadeia de valor.

Enfaticamente, Barney (2002) encerra a discussão afirmando que é pouco provável que um debate a respeito de um atributo particular de uma determinada empresa é um recurso, uma capacidade ou uma competência, e que será muito valioso na prática para os gestores das empresas. Nesse contexto, Barney (2002) propõe a seguinte definição: recursos são os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de conceber ou implementar estratégias; classificando-os em quatro categorias:

a) financeiros: todas as fontes de recursos financeiros;
b) físicos: tecnologia, equipamentos, localização;
c) humanos: eficiência, treinamento, relacionamento, perspicácia individual dos gerentes;
d) organizacionais: estrutura administrativa, planejamento formal e informal, coordenação, cultura e reputação.

Amit e Schoemaker (1993) e Nelson e Winter (1982) argumentam que o termo capacidade está na habilidade de integrar recursos, através da combinação e utilização em processos organizacionais, para alcançar os objetivos pretendidos. Nesta ótica, capacidades organizacionais podem ser resumidas em um alto nível de rotinas, isto é, um conjunto de rotinas que proporcionem e implementem o fluxo de decisões a partir de um conjunto de opções.

Nelson e Winter (1982), Amit e Schoemaker (1993), Collis (1994), Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Winter (2003) descrevem rotinas

como comportamentos aprendidos, padronizados, repetitivos, originados (em parte) no conhecimento tácito.

Helfat et al. (2007) ressaltam que o termo capacidade pode ser a habilidade de desempenhar uma tarefa de maneira aceitável. Para esses autores nem toda capacidade é valiosa; assim, conforme Collis (1994), esta capacidade não pode ser considerada fonte de vantagem competitiva.

Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as rotinas que levam uma organização a aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se constantemente podem ser consideradas rotinas dinâmicas. Barney (2002) refere-se às capacidades como características organizacionais que permitem às organizações conceberem e implementarem certas estratégias.

A noção de capacidade está intrínseca nos caminhos tomados pela coordenação e na combinação dos recursos para perceber e antecipar-se ao mercado. O conceito de rotinas organizacionais oferece um relacionamento entre recursos e capacidades. A chave para este relacionamento é a habilidade da organização para atingir coordenação e cooperação de equipes. Para isso, a organização deve motivar e socializar seus membros - o estilo da organização, valores, tradições e lideranças são encorajamentos críticos para cooperação e comprometimento de seus membros (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por outro lado, o significado de capacidade, quando operacional, isto é, que tem seu foco na eficiência, visando a inovação em si, resume-se na habilidade da empresa em desempenhar uma tarefa ou atividade especifica. As capacidades operacionais permitem à organização o enfoque em operacionalizar, com o objetivo de desempenho em problemas referentes à situação atual (WINTER, 2003).

Collis (1994) assevera que as capacidades organizacionais têm sua importância, mas com ressalvas. Posições de vantagem competitiva baseadas em capacidades organizacionais são vulneráveis para ações competitivas, sendo ultrapassadas por uma capacidade melhor ou de alta ordem. O autor, assim, introduz o conceito de metacapacidade (um nível superior de capacidade), que é a capacidade de aprender através do aprendizado de uma capacidade, ou seja, a capacidade que reside no conhecimento tácito permite às empresas adaptarem-se a novas circunstâncias. Ainda, propõe uma análise de avaliação das circunstâncias nas quais cada capacidade organizacional será uma fonte de vantagem competitiva

sustentável: (a) prognosticar (a capacidade organizacional continuará a ser fonte de vantagem competitiva) e (b) explicar (avaliar a origem da capacidade).

Helfat et. al. (2007) ressaltam que os termos capacidade e mudança não estão relacionados diretamente. Assim, como a capacidade não explica a habilidade de mudança da empresa, o que é importante em mercados dinâmicos, há a necessidade de perspectivas que busquem responder a estas questões. Com isso, Teece e Pisano (1994), Brown e Eisenhardt (1998), Helfat et. a.l (2007) e Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem dinamismo nos alicerces da VBR e complementam a visão de Collis (1994), sobre o que se discorre a seguir.

2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS

A discussão sobre capacidades dinâmicas tem sua origem na abordagem da vsão baseada em recursos. Segundo a VBR, a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primordialmente, no conjunto de recursos e competências específicos das empresas (PENROSE, 1959; TEECE, 1984; WERNERFELT, 1984), em oposição às teorias de posicionamento, cuja abordagem sugere que a estrutura da indústria influencia fortemente as regras competitivas e, consequentemente, as estratégias potencialmente disponíveis para uma empresa (PORTER, 1980).

A VBR tem sua origem nos trabalhos de Penrose (1959), Selznick (1957) e Andrews (1971), entre outros. Para Penrose (1959), as empresas podem ser consideradas um conjunto de recursos; e a maximização de seu crescimento está relacionada ao balanço entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Selznick (1957), por sua vez, foi um dos primeiros acadêmicos a reconhecer as habilidades e conhecimentos gerenciais como uma das competências distintivas que a empresa possui. Finalmente, Andrews (1971) desenvolveu um trabalho precursor da VBR ao descrever o conceito de estratégia corporativa. Para este autor, a estratégia corporativa define o negócio em que a empresa irá competir e onde deve focar recursos para transformar competências distintivas em vantagem competitiva. Assim, esta abordagem se consolidou na década de 1980 com a emergência de uma série de trabalhos teóricos que demonstraram a importância de fatores específicos à firma para explicar o desempenho organizacional (BARNEY, 1986; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Para teóricos da VBR os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis ou intangíveis, e são específicos da empresa (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997). O termo competências organizacionais tornou-se mais popular na década de 1990 do século XX, pela contribuição de Prahalad e Hamel (1990), que desenvolveram o conceito de *core competences* (competências essenciais). As competências organizacionais podem ser definidas como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Para serem essenciais, devem atender a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores,ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados (FLEURY; FLEURY, 2000).

Neste contexto, a vantagem competitiva de uma firma advém de seus recursos idiossincráticos e difíceis de imitar (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997). As firmas são heterogêneas com relação a seus recursos/capacidades/dotes e, portanto, adotam estratégias distintas para explorar ativos específicos. Segundo os autores, uma análise mais detalhada da VBR também sugere a necessidade de uma melhor compreensão das estratégias empresariais empregadas para desenvolver capacidades. Pode-se afirmar que se o controle de ativos raros é importante fonte de lucros econômicos, então aspectos organizacionais, como aquisição de habilidades, gestão do conhecimento e do *know-how* (conhecimento da maneira de fazer algo) e aprendizagem, tornam-se temas estratégicos de fundamental importância.

Em artigo publicado no *Strategic Management Journal*, “Dynamic capabilities and strategic management”, Teece, Pisano e Shuen (1997) iniciaram um esforço para identificar as dimensões das capacidades específicas da firma que podem ser fontes de vantagem competitiva, e para explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, dispostas e protegidas. Para estes autores, o termo *dynamic* refere-se à capacidade para renovar competências, visando à adaptá-las ao ambiente em constante mudança; determinadas respostas inovadoras são requeridas quando a rapidez para atender o mercado é crítica, o ritmo de mudanças tecnológicas é veloz e/ou a natureza da competição e dos mercados no futuro é difícil de prever. O termo *capabilities* enfatiza o papel-chave da gestão estratégica a fim de adaptar, integrar e reorganizar habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas, para atender exigências do ambiente externo, que está sujeito a rápidas mudanças.

Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que a vantagem competitiva de uma empresa, primeiramente, depende dos seus processos gerenciais e

organizacionais, em outros contextos definidos como rotinas ou padrões de prática corrente e aprendizado. Estes devem ser formatados pelos ativos da empresa e pela trajetória existente. Como orientação, *o framework* das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997) está resumido na Figura 3.

Figura 3 - Framework das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Teece, Pisano e Shuen (1997).

Processos organizacionais e gerenciais estão categorizados como aqueles que lidam com:

a) coordenação e integração – capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas através das quais novas configurações de recursos são criadas para responder às mudanças de mercado. Estas rotinas estão focadas em integrar, reconfigurar, obter, descartar recursos para lidar ou criar mudanças no mercado (EINSENHARDT; MARTIN, 2000). Kogut e Zander (1992) usaram o termo capacidades de combinação para fazer referência aos processos organizacionais desenhados para resumir e adquirir recursos baseados em conhecimento e gerar novas aplicações para estes recursos;
b) aprendizagem - diferentemente da VBR, que trata de recursos e capacidades em um ambiente estático, o *framework* das capacidades dinâmicas introduz elementos de dinamismo, como a aprendizagem. Aprendizagem, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), é um processo

através do qual repetição e experimentação fazem com que as atividades sejam desempenhadas mais rapidademente e melhor;

c) reconfiguração e transformação – os autores também dão ênfase à importância de replicação, ou transferência de competências, de uma cena para outra. As organizações levam em conta os mercados, a tecnologia, a vontade de adotar as melhores práticas (*benchmarking*), a flexibilidade e o custo de mudanças;

d) posição de ativos (base de ativos) – como na VBR, a vantagem competitiva depende dos recursos que a organização possui;

e) dependência da trajetória - a história tem seu papel; investimentos passados limitam o futuro da organização.

No modelo dos autores supra há também posição de ativos, que é um termo utilizado para fazer referência a ativos específicos da empresa que não são de fácil imitação ou replicação. Neste sentido, o significado é muito similar aos recursos na VBR. Teece, Pisano e Shuen (1997) fazem referência à trajetória, em reconhecimento ao fato de que as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa estão em função de sua posição atual. Assim, pode-se dizer que a organização está presa (pelo menos no curto prazo) por investimentos prévios e/ou rotinas estabelecidas (PRAHALAD; HAMEL, 1990), que inibe - talvez - o processo de aprendizagem da organização.

Einsenhardt e Martin (2000) concordam com a ideia evolucionária de Teece, Pisano e Shuen (1997) e sugerem que o conceito de capacidade dinâmica está relacionado com a evolução da organização. Para os referidos autores, a trajetória da organização é única e é formada por mecanismos como a prática de codificação e erros. Capacidades dinâmicas são as rotinas estratégicas e organizacionais por meio das quais os membros da alta direção alteram a base de recursos - aquisição e venda, integração e recombinação - para gerar estratégias de valor.

O Quadro 3 é um resumo de algumas definições de capacidades dinâmicas ao longo dos anos.

Quadro 3 - Definições de capacidades dinâmicas

(Continua)

Textos	Definição de capacidades dinâmicas
Collis (1994)	A capacidade de desenvolver a capacidade de inovação mais rápida (ou melhor) etc.
Helfat (1997)	Um conjunto de competências/capacidades que permite a empresa criar novos produtos e processos e responder as

	circunstâncias de mudanças do mercado.

(Continua)

Textos	Definição de capacidades dinâmicas
Collis (1994)	A capacidade de desenvolver a capacidade de inovação mais rápida (ou melhor) etc.
Helfat (1997)	Um conjunto de competências/capacidades que permite a empresa criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	A habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas que lidam com ambientes em mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Rotinas estratégicas e organizacionais através das quais empresas atingem configurações pelas quais mercados colidem, dividem, envolvem ou morrem.
Griffith e Harvey (2001)	Criação de combinações de recursos difíceis de imitar, incluindo coordenação de relações interorganizacionais em base global que proporcionam à empresa vantagem competitiva.
Lawson e Samson (2001)	Capacidades dinâmicas enfatizam capacidades gerenciais e combinações inimitáveis de recursos em todas as funções organizacionais: pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produto e processos, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional. Os autores argumentam que o conceito de inovação está implícito na teoria das capacidades dinâmicas.
Lee, Lee e Rho (2002)	Uma nova fonte de vantagem competitiva; como empresas são capazes de lidar com mudanças no ambiente.
Zahra e George (2002)	Capacidades orientadas para as mudanças que ajudam a empresa a readequar e reconfigurar sua base de recursos para lidar com as demandas transitórias de clientes e estratégias dos concorrentes.
Zollo e Winter (2002)	Um padrão aprendido e estável de atividades coletivas através das quais a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais, buscando melhorar sua eficácia e eficiência.
Winter (2003)	Capacidades que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Capacidades dinâmicas são as habilidades para reconfigurar os recursos e as rotinas de uma empresa, de um nodo que seja visulizado e considerado como apropriado pelos decisores.
Wang e Ahmed (2007)	A capacidade dinâmica é a orientação comportamental da empresa que constantemente integra, reconfigura, renova e recria seus recursos e capacidades e, mais importante ainda, melhora e reconstrói suas capacidades essenciais, em reposta ao ambiente em mudança, para adquirir e sustentar a vantagem competitiva. Capacidades dinâmicas não são processos simples, mas enraizadas em processos.
Schreyögg e Kliesch-Ebel (2007)	Capacidades dinâmicas incluem adaptar, integrar e reconfigurar blocos integrados de recursos e capacidades para corresponder ao ambiente.
Hung, Chung e Lien (2007)	Capacidades dinâmicas mediam o processo de alinhamento organizacional para melhorar o desempenho organizacional.
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade de sentir e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar oportunidades e manter a competitividade através do realce, combinação, proteção e, quando necessário, reconfigurar o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis.
Zhan e Luo (2008)	Capacidades dinâmicas são rotinas estratégicas através das quais atingem novas configurações de recursos conforme o

	mercado emerge, colide, se divide, se desenvolve e morre.

(Conclusão)

Textos	Definição de capacidades dinâmicas
Newbert (2007)	Capacidades dinâmicas são processos executados no nível operacional da firma. No caso da formação de uma nova firma, é um processo no nível individual que lida com o dinamismo do mercado e atividades de gestão.
Helfat et al. (2007)	Uma capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, estender ou modificar sua base de recursos.
Easterby-Smith e Prietro (2009)	Uma capacidade é o potencial de fazer certas coisas, não as coisas que são feitas. Capacidades dinâmicas situam-se no potencial de mudar recursos, rotinas e competências. O processo de aprendizagem é um elemento central na criação e renovação das capacidades dinâmicas; assim, examinar o processo de aprendizagem é crucial para compreender capacidades dinâmicas.
Hou (2008)	Capacidades dinâmicas referem-se à habilidade da empresa disponibilizar novas configurações de competências operacionais em relação à concorrência através da percepção do ambiente, bem como de atividades de absorção, integração e inovação.
O'Connor (2008)	Empresas podem desenvolver processos que lhes permitam desenvolver-se, mudar e rejuvenescer.
Liao, Kickul e Ma (2009)	Capacidade dinâmica requer a capacidade de extrair benefícios econômicos dos recursos existentes e capacidades para desenvolver novas capacidades. Segundo os autores, as capacidades dinâmicas buscam o ajuste evolucionário, ou seja, existir sustentavelmente adaptando-se ao ambiente longitudinalmente.
Mulders e Romme (2009)	Capacidades Dinâmicas são capacidades que transmitem conhecimento deliberadamente, invocado de forma repetitiva, para questionar o razão de ser e efetividade da base de recursos; este conhecimento deliberado serve para gerar e modificar as rotinas operacionais e processos com o objetivo de lidar com o ambiente em mudança e/ou criar mudanças no mercado
Pandza e Thope (2009)	Capacidade dinâmica é um fenômeno organizacional responsável pela criação de conhecimento novo, que deriva das trajetórias de conhecimento.

Fonte: o autor, 2011

Ao analisar os conceitos apresentados no Quadro 3, percebe-se que há uma certa unidade em torno dos seguintes temas: inovação, resposta a mudanças, configuração e reconfiguração de rotinas, aprendizagem, alinhamento estratégico e vantagem competitiva. Assim, a capacidade dinâmica pode ser definida como um conjunto de competências/capacidades que proporciona à empresa inovação e mudança através da aprendizagem, o que faz com que ela responda a certas circunstâncias de mercado de forma eficiente e eficaz.

Helfat e Peteraf (2009) argumentam que capacidade dinâmica é a capacidade que uma organização tem de propositadamente criar, estender e modificar sua base

de recursos. Na mesma linha de raciocínio, Pisano (1994) vê capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e de gestão de antecedentes através das quais os gestores alteram sua base de recursos - adquirem, selecionam, integram e recombinam recursos para gerar novas estratégias criadoras de valor.

Helfat et al. (2007) definem capacidade dinâmica como a capacidade de uma organização intencionalmente criar, estender ou modificar sua base de recursos. Capacidades dinâmicas existem sob várias formas. Algumas permitem que a empresa entre em um negócio novo ou amplie negócios antigos através de crescimento interno, aquisições ou alianças estratégicas; outros tipos de capacidades ajudam a empresa a criar novos produtos.

Os benefícios que uma empresa obtém das capacidades dinâmicas dependem não somente da eficácia em entender os processos gerenciais e organizacionais, mas também do contexto em que as capacidades são empregadas. Em outras palavras, capacidades dinâmicas buscam um *fit (*encaixe) com o ambiente interno e externo. Este encaixe afeta a utilidade como forma de adaptação, exploração e criação de mudança no ambiente de negócios. Assim, o encaixe depende de como as capacidades dinâmicas de uma organização se encaixam ao contexto no qual operam.

2.5.1 Medindo o desempenho e o *fit* das capacidades dinâmicas

Helfat et. al (2007) sugerem que o desempenho das capacidades dinâmicas deve ser medido. No entanto, os autores argumentam que qualquer avaliação depende do contexto em que as capacidades dinâmicas estão inseridas. Assim, eles propõem como medida de desempenho o ajuste evolucionário, que se refere à habilidade de a organização sobreviver criando, estendendo ou modificando seus recursos no ambiente externo, ou seja, ajustando-se ao contexto em que opera.

Os autores identificam quatro importantes influências das capacidades dinâmicas no ajuste evolucionário: qualidade, custo, demanda de mercado e competição. O termo ajuste técnico é introduzido para lidar com a ideia de qualidade por custo unitário - uma medida interna de desempenho. Os outros dois fatores, demanda de mercado e competição, capturam a influência do ambiente externo no ajuste evolucionário (Figura 4).

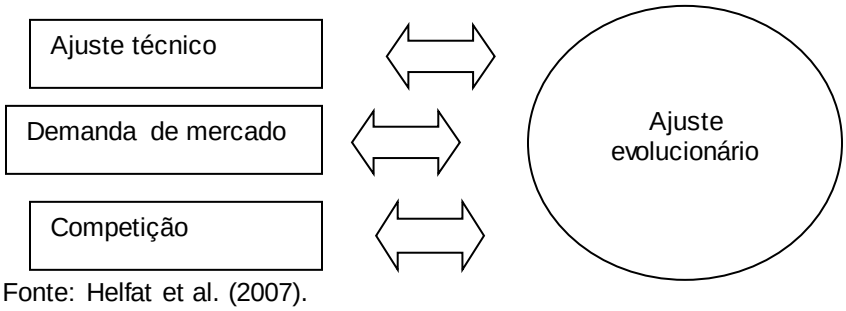
O termo ajuste técnico mostra a eficiência da capacidade em desempenhar determinada função dividido pelo seu custo. Assim, o ajuste técnico tem duas dimensões: qualidade (independente do custo de criação e utilização) e custo da criação, aquisição e utilização da capacidade. O ajuste técnico, segundo Helfat et al. (2007), é uma medida absoluta da capacidade. Destarte, para ter um nível mínimo, deve ser maior do que zero. Para aplicar este conceito de maneira correta, é muito importante definir a capacidade o mais precisamente possível.

A demanda de mercado refere-se à quantidade de saída demandada pelo preço, chamada de economia de demanda derivada, ou seja, ela depende da demanda pelo produto ou serviço final para os quais a capacidade contribui. O ambiente competitivo, incluindo concorrência e colaboração com outras empresas, afeta o ajuste evolucionário das capacidades dinâmicas. Quando empresas têm capacidades dinâmicas similares, a competitividade aumenta e o ajuste evolucionário diminui. Concomitantemente, quando empresas cooperam para construir um mercado ou um produto, incluindo alianças, as empresas podem aumentar o seu ajuste evolucionário em conjunto.

Diferentemente do ajusto técnico, o ajuste evolucionário pode ter um valor negativo. As capacidades incorporam o conhecimento de indivíduos e de equipes: como desempenhar uma tarefa ou um conjunto de tarefas. Para analisar uma medida de escala das aptidões, deve-se sempre lembrar que quanto mais conhecimento houver na empresa, mais esta será relembrada, utilizando-se e exercitando-se deste conhecimento e, portanto, realizando-se através do mesmo.

Helfat et al. (2007) concluem que, para manter uma capacidade e conhecimento, uma organização utiliza a capacidade. Em outras palavras, incorre em custos pela utilização. Em resumo, as empresas não conseguem obter capacidades facilmente a custo zero. Uma capacidade envolve ativos tangíveis, conhecimento e especializações para desempenhar uma tarefa. Em essência, uma capacidade resume-se à aptidão evolucionária positiva ou negativa, dependendo da extração de valor desta.

Figura 4 - Fatores que influenciam o ajuste evolucionário



Fonte: Helfat et al. (2007).

O valor de uma capacidade dinâmica depende se sua função cria valor e até que ponto este valor é criado. O valor da função é sempre dependente do contexto, da demanda e de algum tipo de restrição no ambiente. Ele varia de acordo com o tempo e circunstancias, com as oportunidades do ambiente. Às vezes, uma capacidade dinâmica para desempenhar uma função pode gerar um determinado valor, mas pode não gerar vantagem se o valor não for maior do que o das outras firmas. Assim, capacidades dinâmicas não criam necessariamente vantagem competitiva. Para isso, são necessárias algumas condições. Primeiro, deve haver heterogeneidade no ajuste técnico das capacidades dinâmicas (BARNEY, 1991); segundo, é necessário que haja demanda; terceiro, capacidades dinâmicas devem ser raras em relação à demanda para seus serviços (PETERAF; BARNEY, 2003). Na linha da VBR, a sustentabilidade da vantagem competitiva da capacidade dinâmica depende das barreiras de imitação e substituição, que impedem que empresas rivais criem valor através de capacidades semelhantes.

Helfat et al. (2007) sugerem que sobrevivência e crescimento sejam unitizados como medidas complementares de desempenho. Sobrevivência é uma medida clara de adaptação ao ambiente externo em um nível satisfatório mínimo, ao longo do tempo, e significa sucesso em manter o ajuste evolucionário. O segundo tipo de medida, crescimento organizacional, pressupõe sobrevivência e incorpora a extensão do ajuste evolucionário através da lucratividade, retorno, ativos e outras medidas de tamanho.

2.5.2 Metacapacidades dinâmicas - Teece (2007)

Segundo Teece (2007), capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a capacidade de: (a) sentir e moldar oportunidades e ameaças; (b) aproveitar

oportunidades; e (c) manter competitividade por meio do aumento, da combinação, da proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos recursos da organização.

Teece (2007) analisa os fundamentos e a natureza das capacidades dinâmicas para sustentar desempenho superior em uma economia global, aberta e dispersa com rápida inovação. Para ele, é importante identificar a natureza e os fundamentos das capacidades que são necessárias para sustentar o desempenho empresarial. Estes alicerces incluem processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão, disciplinas e habilidades distintas que percebem, apreendem e reconfiguram as capacidades.

Teece (2007) cita três tipos de capacidades que interagem entre si em um fluxo constante: (a) perceber (formatar) oportunidades e ameaças; (b) aproveitar oportunidades; e (c) manter competitividade, sobre as quais se discorre a seguir.

2.5.2.1 Perceber (formatar) oportunidades e ameaças

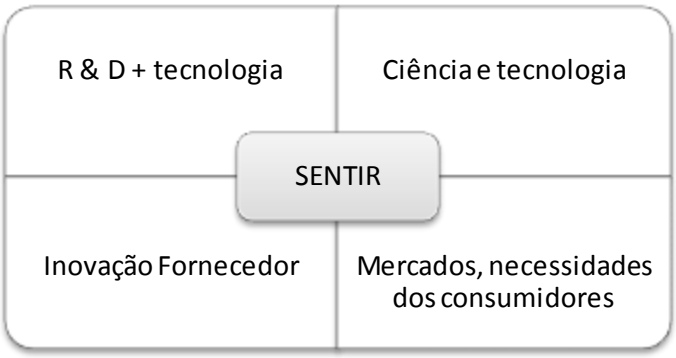
A natureza da capacidade de perceber (formatar) oportunidades e ameaças não se resume apenas no investimento da pesquisa, entender as necessidades dos clientes e possibilidades tecnológicas, mas também em entender a demanda, evolução estrutural das indústrias, dos mercados e fornecedores, além de dar respostas aos competidores. Quando uma oportunidade é vislumbrada, empreendedores e gestores precisam entender como interpretar novos eventos, desenvolvimentos, qual tecnologia perseguir e em qual segmento focar.

A habilidade para conhecer oportunidades depende em parte das capacidades individuais e da capacidade de aprendizagem de uma organização à qual os indivíduos pertençam. O processo decisório dos usuários ou mesmo dos clientes e também o conhecimento para exercer a prática envolvem interpretar informações. Manter a capacidade dinâmica requer gerenciamento empreendedor, pois procura perceber as oportunidades integrando o material existente com o novo, a fim de encontrar o melhor caminho para funcionarem juntos: coordenação, união de elementos, reunião das aprovações necessárias - além de apreender as oportunidades de negócios. A administração empreendedora é uma função permeada de capacidade dinâmica não confinada a atores individuais.

A atividade de percepção das ameaças e oportunidades pode ser facilitada se houver o emprego de algum tipo de estrutura analítica. Na área de estratégia, o

framework tradicional de análise assume que a estrutura da indústria, mediada pelo comportamento da empresa, determina o desempenho. Por exemplo, no modelo de Porter, uma boa estratégia envolve escolher uma boa indústria e encontrar uma posição competitiva. Já no contexto das capacidades dinâmicas, o contexto ambiental não é a indústria, mas sim o ecossistema do negócio - comunidade, outras organizações e indivíduos -, que tem impacto sobre os clientes e fornecedores (Figura 5).

Figura 5 - Elementos de um *framework* para perceber oportunidades tecnológicas e de mercado

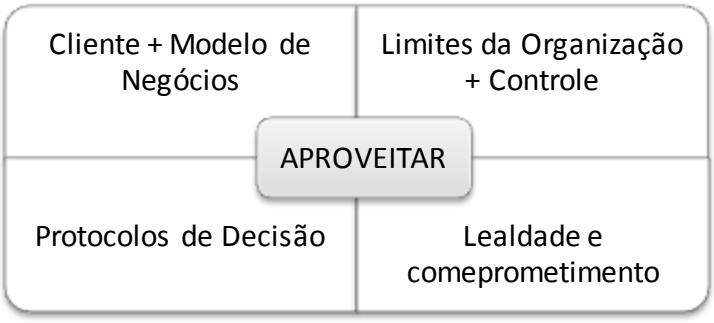


Fonte: Adaptado de Teece (2007).

2.5.2.2 Aproveitar oportunidades

Há quatro atividades principais às quais se refere esta metacapacidade (Figura 6, a seguir): delinear a solução do cliente e do modelo de negócios, selecionar limites organizacionais para gerenciar complementos e plataformas de controle, selecionar protocolos de tomada de decisão e construir lealdade e comprometimento entre os funcionários da organização e outros *stakeholders* (partes interessadas).

Figura 6 - Habilidades de tomada de decisão/execução estratégica

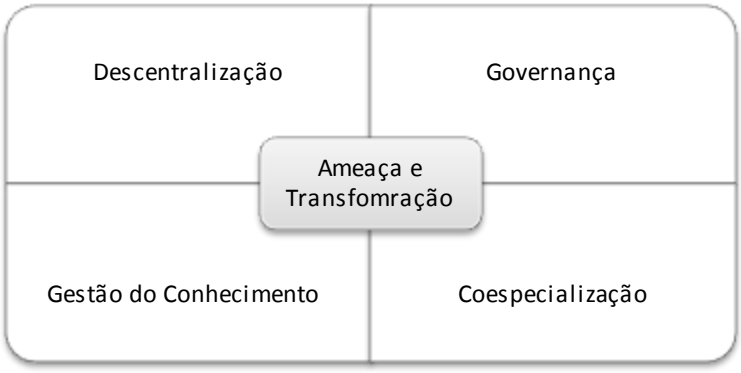


Fonte: Adaptado de Teece (2007).

2.5.2.3 Manter competitividade

Manter a competitividade através do realce, combinação, proteção e, quando necessário, reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis. A natureza desta capacidade tem como chave - para sustentar o crescimento lucrativo e a habilidade de recombinar - remanejar ativos e estruturas organizacionais, ao aumentar os empreendimentos e perceber o mercado e mudanças tecnológicas. A reconfiguração é necessária para manter a aptidão evolucionária. Rotinas ajudam a sustentar a continuidade até uma alteração no ambiente. Se a inovação é incremental, rotinas e estruturas podem ser adaptadas, mas se for radical, precisam ser criadas, como ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Habilidade para combinar, reconfigurar e proteger os recursos



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

Há atividades ligadas a esta metacapacidade; uma delas é a descentralização, para facilitar a sustentabilidade da capacidade dinâmica. Esta atividade leva a alta direção mais perto de assuntos relacionados com tecnologia da informação, clientes e mercado. Outra metacapacidade está relacionada à gestão da coespecialização – a habilidade do gestor para identificar, desenvolver e usar uma combinação de recursos especializados. Por fim, Teece (2007) menciona governança e estruturas que permitem aprendizagem e conceituação de um novo conhecimento.

Helfat et al. (2007) argumentam que a orquestração dos ativos faz parte das capacidades dinâmicas; em muitos casos, envolvendo ativos coespecializados e ativos complementares dentro da base de recursos da empresa. Orquestração de ativos é uma função gerencial importante, e os gerentes devem montar estes recursos e ter um desenho apropriado de governança e estrutura.

2.5.3 Capacidades dinâmicas e governança

Uma decisão importante do gestor hoje é definir quais são os limites da firma; em outras palavras, o mesmo deve questionar: quais atividades devem ser administradas dentro dos limites da firma? Quais atividades devem ser terceirizadas e administradas através de alguma espécie de aliança? Quais atividades devem ser terceirizadas e administradas através de algum outro mecanismo de mercado? Se uma empresa comete algum erro nas situações apresentadas pelos questionamentos acima, ela pode trazer para si atividades equivocadas e perder o foco estratégico; além disso, se não trouxer as atividades necessárias, pode perder sua vantagem competitiva e se tornar uma empresa sem diferenciais (HILL e JONES, 1998).

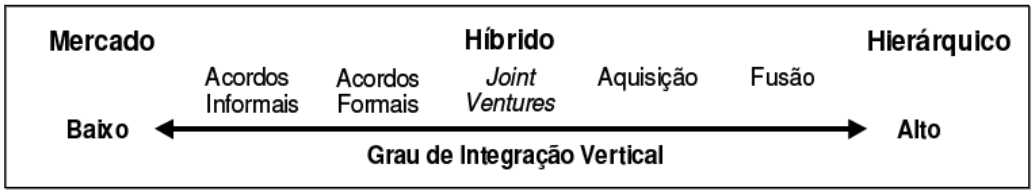
Há uma abordagem muito bem desenvolvida para lidar com o problema apresentado acima, com os limites da empresa na gestão estratégica e com a economia organizacional: a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Esta teoria especifica detalhadamente as condições através das quais as empresas irão gerenciar uma troca por meio de alguma espécie de aliança estratégica, e condições sob as quais empresas gerenciarão uma troca através de algum tipo de contrato no mercado.

Segundo Williamson (1985), os gestores irão levar em consideração o nível de investimento específico da transação para a troca. Transações caracterizadas por um nível baixo de investimento específico devem ser gerenciadas por algum relacionamento de mercado; se o investimento específico for moderado, sugere-se alianças estratégicas intermediárias; e, por fim, se as atividades demandarem um alto grau de investimento específico, as atividades devem ser trazidas para dentro da firma (integração vertical). Há três conceitos importantes para entender a Teoria dos Custos de Transação em relação a decisões sobre o limite da firma: governança de mercado (as partes confiam no mercado para gerenciar a transação), governança híbrida (a firma internaliza parte dos recursos que irá utilizar – por exemplo: alianças estratégicas, *joint ventures* e *franchising*) e governança hierárquica (a transação é gerenciada integralmente no contexto da firma).

Williamson (1985) sugere duas questões importantes para decidir qual abordagem de governança a empresa utilizará: o custo do mecanismo de governança e grau de oportunismo, que ocorrem quando uma das partes tenta tirar

proveito injusto das outras partes envolvidas na troca. De acordo com a lógica da Teoria dos Custos de Transação, uma empresa usa governança para mitigar a ameaça do oportunismo e reduzir os custos de investimento em transações específicas. Assim, a lógica da teoria pode ser observada através do *continuum* na Figura 8 abaixo.

Governança e Custos de Transação



Fonte: adaptado de Williamson (1985)

No entanto, esta teoria robusta e testada empiricamente ignora o papel dos recursos e capacidade da empresa nas decisões de integração vertical. Segundo Barney e Clark (2007), há três elementos que se deve levar em consideração também: algumas vezes, a empresa não possui os recursos e capacidades para competir; é difícil criar o recurso ou capacidade por si só; e, pode ser difícil para empresa que não detém os recursos ter que adquirir uma firma que os detém. Quando essas três condições existem, a aplicação da teoria dos custos de transação de maneira tradicional pode ser muito ineficaz. Nessas condições, a escolha indicada é diferente da tradicional teoria dos custos de transação, especialmente porque o mais importante em alguns casos é obter o recurso e a capacidade. Assim, Barney e Clark (2007) analisam os custos de transação levando em consideração aspectos mais relacionados com a VBR:

a) custos para criar um recurso: criar um recurso ou uma capacidade muitas vezes é muito caro para a organização, por quatro motivos: a habilidade de criar um recurso/capacidade depende de condições históricas únicas que talvez não existam mais; a criação de uma capacidade é dependente da trajetória; a capacidade pode ser socialmente complexa; e as ações para criar a capacidade não são conhecidas pela empresa;
b) custos para adquirir um recurso: se o custo para adquirir outra empresa para ganhar acesso a recursos importantes e capacidades for maior do que o benefício com o ganho, este mecanismo de governança não será escolhido. Além do valor da aquisição, há outros tipos de responsabilidades

> que devem ser levadas em consideração: questões legais; interesse dos donos da empresa a ser adquirida; impacto da aquisição no valor dos recursos e capacidades da empresa adquirida; incerteza do mercado e falta de flexibilidade estratégica associada à aquisição; qual a extensão da aplicação da capacidade adquirida; a aquisição de "excesso de peso"; e dificuldade de alavancar os recursos e capacidades.

Diante do exposto, as prescrições da Teoria dos Custos de Transação com relação à escolha de um mecanismo de governança devem ser acrescidas de outros fatores, ou seja, além do (a) custo de oportunismo pelo custo de transação de investimento específico, deve-se levar em consideração o (b) valor de ter acesso a capacidade, (c) o custo de criar a capacidade, e (d) o custo de adquirir uma outra empresa para ter acesso à capacidade. Assim, a escolha dos limites da firma não apenas podem reduzir a ameaça do oportunismo, mas também criar valor na montagem do correto *mix* de recursos e capacidades através da combinação de formas hierárquicas e não hierárquicas de governança (AUGIER e TEECE, 2007).

Estas escolhas, de certa forma, dependem da capacidade dinâmica relacional da organização.

2.5.4 Capacidade dinâmica relacional

Um elemento muito importante sobre capacidades dinâmicas é "como" empresas constroem ou adquirem novas capacidades. Este "como" se estende além dos limites da organização e da alta direção. Nos últimos anos, à medida que as empresas lidam com a hostilidade do ambiente, globalização, mudanças tecnológicas e institucionais, cresce o número de parcerias entre firmas que buscam em novos parceiros capacidades complementares (HELFAT et al., 2007).

Segundo Singh (2003), uma aliança é um relacionamento cooperado entre uma ou mais organizações, que é desenhado para obter um objetivo estratégico compartilhado. Conforme Anand, Oriani e Vassolo (2007), a habilidade da empresa criar e gerenciar novas alianças para explorar e eventualmente internalizar novas tecnologias na presença de mudança tecnológica descontinua é considerada uma capacidade dinâmica

Estratégias colaborativas - alianças estratégicas e *joint ventures*, mais especificamente - são interessantes quando proporcionam recursos que a empresa

não consegue desenvolver contando apenas com suas capacidades dentro de uma estrutura de tempo e custo adequada. Neste caso, empresas devem procurar por esses recursos e capacidades (escassos, duráveis e específicos) em parceiros potenciais (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Capacidades relacionais podem ser descritas como um tipo de capacidade dinâmica que intencionalmente visa criar, estender ou modificar a base de recursos da empresa, estendida aos recursos do seu parceiro da aliança (HELFAT et al., 2007; DYER; SINGH, 1998). Segundo Augier e Teece (2007), a capacidade relacional é a habilidade de proativamente se adaptar para gerar e explorar competências internas e externas específicas para a empresa lidar com o ambiente. Johnson, Sohi e Grewal (2004) entendem capacidades relacionais como maneiras aprendidas de se comportar em relações entre organizações, incluindo procedimentos e políticas. Para Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006), são habilidades superiores para gerir recursos entre empresas. É importante observar que a pesquisa de capacidades relacionais está em um estágio incipiente, e não há nem mesmo um entendimento se é uma capacidade distintiva ou se é um conjunto de capacidades distintivas (CZAKON, 2009).

Ainda é interessante notar que hodiernamente há um interesse muito grande no estudo de redes, que funcionam sob a premissa de que as empresas existem em um ecossistema de relacionamentos, caracterizado como uma rede de empresas interconectadas. Esta visão - de redes - sugere que o conjunto de parceiros da aliança é uma parte estendida da organização (GULATI, 1998) .

A capacidade de gerenciar alianças foi definida como um processo que envolve a coordenação de recursos (incluindo experiência e conhecimento) e rotinas organizacionais, para: desenvolver um portfólio de alianças, particularmente para antecipar problemas e explorar novas oportunidades, explorar cada aliança profundamente; mobilizar recursos e buscar sinergias no portfólio corrente. Assim, gestão da aliança pode ser classificada como uma capacidade dinâmica, porque é uma atividade de alto escalão que visa integrar recursos e capacidades funcionais com o intuito de adaptar as empresas ao dinamismo externo. Exemplos: identificação de parceiros, aumento do conhecimento dos mercados, suporte para introdução de produtos e analise de novos mercados (ROTHAERMEL; HESS, 2007).

Modelos baseados em capacidades sugerem que os ganhos mais sustentáveis derivam de capacidades tácitas, enraizadas na organização e

socialmente complexas que são transmitidas somente pelo compartilhamento da organização em si e não através do mercado (KOGUT, 1988). Essas capacidades são difíceis de identificar e trocar, porque são distribuídas e imbuídas na organização, mas que aparecem e melhoram através do uso. Assim, a expectativa de sinergias, mais do que o benefício de escala e escopo, da combinação de tais recursos e capacidades em novas competências complexas faz com que este tipo de associação seja a forma organizacional mais adequada (TALLMAN, 2006).

Dyer e Singh (1998) introduziram a perspectiva relacional da empresa como uma forma de entender como empresas conseguem ganhos a partir das suas alianças estratégicas e relacionamento em rede. Eles identificaram quatro fatores que conduzem a ganhos de relacionamento entre empresas: especificidade de recursos entre empresas; capacidades complementares, rotinas de compartilhamento de conhecimento entre empresas e governança eficaz.

a) especificidade de recursos entre empresas: à medida que os parceiros customizam seus recursos para o outro, a combinação de recursos é idiossincrática, de uma maneira que possa gerar valor. Williamson (1985) identificou três tipos de especificidade de recursos: local (situação), recurso físico e recurso humano. É interessante salientar que, segundo Dyer e Singh (1998), a coespecialização do recurso humano aumenta na medida em que os parceiros ficam mais experientes trabalhando juntos e acumulam informação, linguagem e *know-how* especializados. Assim, os parceiros comunicam-se melhor, o que reduz erros, aumenta a qualidade e a velocidade para ir para o mercado;
b) capacidades complementares: o argumento é intuitivo; empresas criam ganhos relacionais maiores quando eles encontram parceiros estratégicos altamente complementares;
c) rotinas de compartilhamento de conhecimento entre empresas: em alguns casos, a maior fonte de novas ideias vem do parceiro da aliança, que é facilitada por rotinas de compartilhamento de conhecimento. Em outras palavras: padrão regular de interações entre empresas, que permite transferir, recombinar e criar conhecimento;
d) governança: há fatores contratuais de posse e monitoramento das rotinas que protegem cada parceiro do comportamento oportunístico de cada

um.Assim, há duas classes de governança: acordos baseados em terceiros (contratos legais, por exemplo) e acordos/mecanismo autogerenciáveis.

De acordo com Kale, Dyer e Singh (2002), a acumulação do conhecimento está no centro da criação da habilidade relacional da empresa; assim, se uma empresa acumula conhecimento de maneira adequada, aumenta sua capacidade relacional.

A capacidade relacional está conectada com a função de alianças, que tem quatro atividades importantes: melhoria da gestão do conhecimento, possibilitar coordenação interna, facilitar a intervenção e a credibilidade e, por fim, aumentar a visibilidade externa (HELFAT ET. AL. 2007):

a) melhorar a gestão do conhecimento: conhecimento tende a ser difuso e fragmentado, enquanto alianças ocorrem de forma infrequente e os processos são de baixa possibilidade de comparação. Uma parte que os autores sugerem para esta melhoria seria o desenvolvimento de conhecimento explícito codificado sobre o gerenciamento dos vários estágios da evolução da aliança;
b) possibilitar coordenação interna: o fluxo de informação entre cada parceiro pode ser diferente, baseado na estrutura organizacional, sistemas de informação, grau de centralização e cultura. A função da aliança ajuda a empresa a desenvolver um conjunto de processos que podem ser usados para comunicação de ambos os parceiros dentro e fora de seus limites. Kale, Singh e Perlmutter (2000) argumentam que sucesso da aliança (*evolutionary fitness*) está significativamente relacionado à eficiência (*thecnical fit)* nos mecanismos de resolução de conflitos;
c) facilitar a intervenção e credibilidade: gestores, geralmente, usam indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho. À medida que a empresa desenvolve sua habilidade de relacionamento, a ambiguidade de autoridade dentro da rede pode aumentar;
d) manter visibilidade externa: para empresas em relações múltiplas de alianças, é importante que haja uma visibilidade para a função da aliança, pois serve como um instrumento de um jogo.

Teece (2007) faz referência à administração da coespecialização, que, segundo o autor, é um fator chave de *fit*, pois alguns produtos ou serviços são considerados sistemas. Estes sistemas são compostos de componentes

interdependentes sob uma plataforma que pertence a uma organização que necessita de produtos ou serviços complementares, por não ter a habilidade necessária para desenvolvê-los.

A habilidade da gerência para identificar, desenvolver e utilizar uma combinação de ativos especializados e coespecializados construídos ou comprados é uma capacidade dinâmica importante, mas que não está sempre presente no cenário das organizações. Valor pode ser criado através da combinação de ativos, particularmente quando o dono do ativo não sabe o valor do seu ativo para a outra parte, que possui ativos que serão valorizados através da combinação. Em geral, tanto inovação como reconfiguração podem precisar de ativos coespecializados; no entanto, os gerentes às vezes não percebem esta necessidade, porque não têm o senso da oportunidade ou necessidade, ou também, às vezes, porque não conseguem fazer a integração. Mas se os ativos não são procurados e conseguidos externamente, a organização terá que construí-los internamente. A habilidade de investir em ativos coespecializados a partir da identificação de necessidades e oportunidade é importante para capacidade dinâmica. Sem este tipo de percepção, a organização terá muita dificuldade para construir vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2007).

Além da coespecialização, a habilidade de integrar e combinar conhecimento é uma habilidade essencial (KOGUT; ZANDER, 1993); a combinação de *know-how* dentro da empresa e entre a empresa e as organizações externas (outras empresas, universidades etc.) é muito importante. Essa integração na qual há sistemas (plataformas) e redes é mais importante ainda. Por outro lado, há a necessidade de monitorar a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual através de estruturas de governança adequadas (TEECE, 2007).

3 MODELO TEÓRICO

A Figura 9 representa graficamente o modelo proposto pelo presente trabalho. O conceito de capacidades dinâmicas foi organizado a partir de quatro conceitos (de Miles e Snow, 1978; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Helfat, 2007; e Teece, 2007) incorporados pelo modelo que é proposto.

Primeiramente, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospector, analista, defensivo e reativo (não incluído no modelo por respresentar a não-estratégia).

Em segundo lugar, há a definição de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516, tradução nossa) para capacidades dinâmicas: “habilidade da empresa em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em mudança”. De acordo com o modelo proposto, há uma base de recursos interna e externa na organização, motivada pela estratégia. Esta base de recursos pode ser integrada, reconfigurada ou coordenada para lidar com as mudanças no ambiente, através de um processo de aprendizagem e levando em consideração a dependência da trajetória.

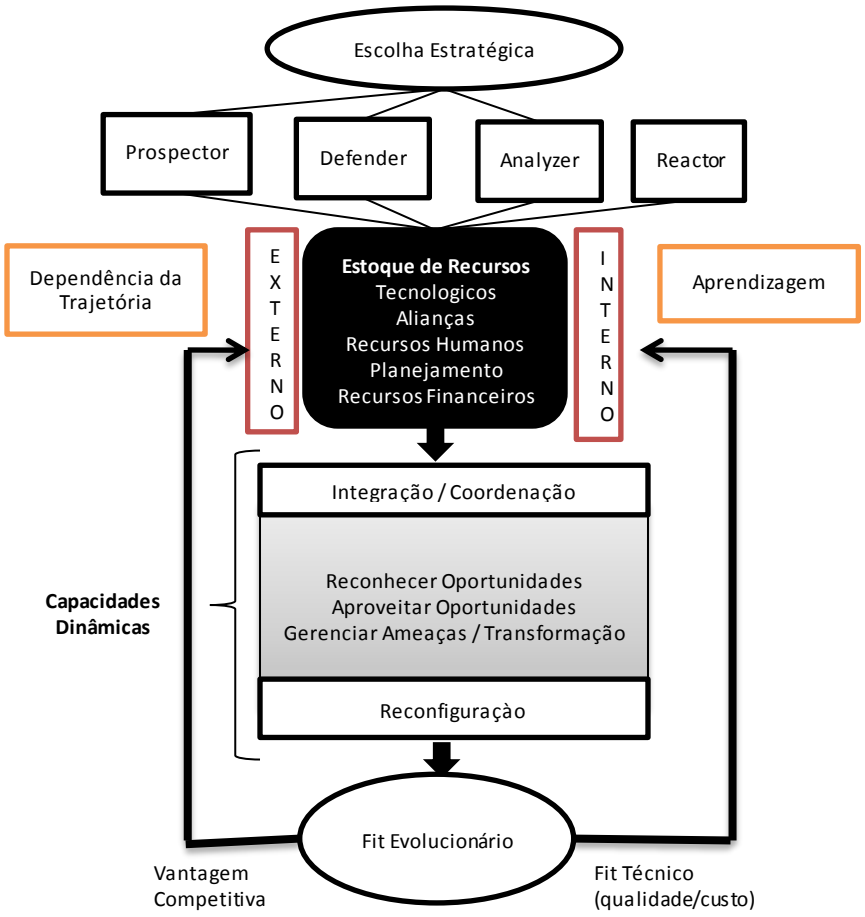
Na sequência, Helfat et al. (2007, p. 1, tradução nossa) argumentam que “uma capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, estender ou modificar sua base de recursos”. É importante definir a palavra “intencionalmente”, já que ela indica que as capacidades dinâmicas refletem um certo grau de vontade, o que distingue capacidades dinâmicas de algo acidental ou puramente sorte. Helfat et al. (2007) conceituam o ajuste evolucionário através de duas medidas, uma técnica - uma medida absoluta da capacidade (algo maior que zero) que avalia qualidade e custo - e outra evolucionária - uma medida comparativa baseada em vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável.

Por fim, o conceito de Teece (2007) não lida com o processo (“como”), mas sim com a natureza das capacidades dinâmicas; por isso são chamadas de metacapacidades. Segundo Teece (2007), capacidades dinâmicas podem ser

entendidas como capacidades de: (a) sentir e moldar oportunidades e ameaças; (b) aproveitar oportunidades; e (c) manter competitividade por meio do aumento, da combinação, da proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos recursos da organização. Desta forma, o conceito de Teece (2007) é colocado no centro do modelo.

O desempenho é avaliado pelo conceito de Helfat e. al. (2007), chamado de ajuste evolucionário, que se refere à habilidade de a organização sobreviver criando, estendendo ou modificando seus recursos no ambiente externo, ou seja, ajustando-se ao contexto em que opera. As capacidades dinâmicas influenciam este ajuste de quatro maneiras: qualidade, custo, demanda de mercado e competição. A qualidade e custo são medidas pelo ajuste técnico - uma medida de desempenho interno que avalia a qualidade por custo unitário. Há outros dois fatores, demanda de mercado e competição, que capturam a influência do ambiente (externo) no ajuste. Estes dois fatores representam o conceito de vantagem competitiva (Figura 9).

Figura 9 - Modelo teórico



4 METODOLOGIA

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 18), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Conforme as autoras, toda pesquisa é constituída por um problema de pesquisa claro, conciso e objetivo.

Um problema de pesquisa é um objeto de discussão científica (GIL, 1999). Assim, com base nos conceitos a respeito de estratégia, capacidade dinâmica relacional e ajuste evolucionário apresentados na fundamentação teórica, pode-se especificar o problema de pesquisa levantado na introdução deste trabalho da seguinte forma: **como a escolha estratégia influencia a capacidade dinâmica relacional e o ajuste evolucionário em uma rede de hotéis brasileira que adota tipologias estratégias diferentes em seus hotéis?**

4.1.1 Perguntas de pesquisa

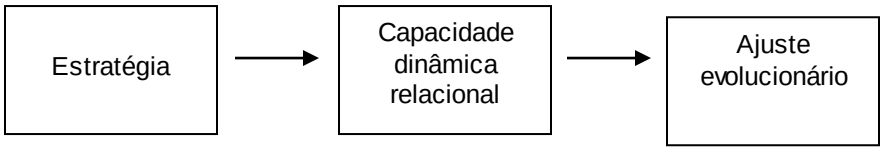
a) qual o contexto ambiental do setor hoteleiro brasileiro?
b) quais são as tipologias estratégicas, de acordo com Miles e Snow (1978), utilizadas pelos hotéis no estado do Paraná?
c) qual a diferença na percepção de desempenho dos gestores de hotéis do estado do Paraná levando em consideração a sua tipologia estratégica?
d) quais são as tipologias estratégicas dos hotéis e da rede hoteleira escolhidos para o estudo de caso?
e) como a tipologia estratégica da rede hoteleira influencia as escolhas estratégicas de seus hotéis?
f) quais são os tipos de relacionamentos interorganizacionais usados pelos hotéis pertencentes à rede hoteleira pesquisada?
g) como a escolha estratégica de cada hotel influencia sua capacidade dinâmica relacional?
h) qual a influência da capacidade dinâmica relacional dos hotéis da rede na configuração e reconfiguração das bases de recursos?

i) como a capacidade dinâmica relacional influencia o ajuste evolucionário dos hotéis da rede selecionada para o estudo de caso?
j) como a tipologia estratégica da rede hoteleira influencia sua própria capacidade dinâmica relacional?
k) como a capacidade dinâmica relacional da rede de hotéis afeta seu ajuste evolucionário?

4.1.2 Definição constitutiva e definição operacional das variáveis

Para se analisar as variáveis estudadas, é necessário que as mesmas sejam definidas de forma correta. Há duas definições para as variáveis: a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO). Segundo GIL (1999), operacionalizar uma variável é traduzi-la em um conceito mensurável.

O efeito que se quer descrever através da realização deste trabalho são as relações entre a concepção da estratégia, capacidade dinâmica relacional e ajuste evolucionário nos hotéis de uma rede hoteleira brasileira.



a) estratégia:

- **DC**: a estratégia, segundo Miles e Snow (1978), é a maneira pela qual a organização se adapta ou muda aspectos no ambiente com o objetivo de ter um alinhamento mais favorável. Para tanto, os referidos autores desenvolveram uma tipologia com quatro categorias estratégicas distintas: prospectores (*prospectors*); defensores (*defenders*) e analisadores (*analyzers*);
- **DO**: foi verificada através da resposta a um questionário desenvolvido e testado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Este questionário descreve aspectos dos três tipos de problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica;

b) capacidade dinâmica relacional:

- **DC**: capacidades relacionais podem ser descritas como um tipo de capacidade dinâmica que intencionalmente visa criar, estender ou modificar a base de recursos da empresa, estendida aos recursos dos seus parceiros (HELFAT ET. AL. 2007; DYER; SINGH, 1998);
- **DO**: foi operacionalizada mediante a identificação do relacionamento por meio de atividades realizadas em conjunto. das motivações da formação do relacionamento e da maneira com que o relacionamento é estabelecido e formalizado entre as partes. Esses fatores foram identificados com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com gerentes dos hotéis, executivos de nível estratégico da rede de hotéis e análise documental relativa a acordos entre as empresas;

c) ajuste evolucionário:

- **DC**: Helfat et al. (2007) propõem como medida de desempenho o ajuste evolucionário, que se refere à habilidade da organização sobreviver criando, estendendo ou modificando seus recursos no ambiente externo, ou seja, ajustando-se ao contexto em que opera. Os autores fazem uma distinção entre ajuste técnico, relacionado com qualidade e custo, e ajuste ao contexto externo, relacionado com a demanda de mercado e a vantagem competitiva. De acordo com Barney (2002), uma empresa gera uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que crie valor de modo que não possa ser simultaneamente implementada pelos concorrentes. Além disso, o autor defende que a vantagem competitiva pode ser medida como uma questão de desempenho, ao estabelecer os seguintes parâmetros em relação aos concorrentes: normal, abaixo do normal e acima do normal;
- **DO**: foi operacionalizada através de duas medidas: uma técnica (custo sobre qualidade) e outra ambiental (vantagem competitiva). A complexidade e multidimensionalidade do desempenho dificultam a seleção de um esquema conceitual para defini-lo e a identificação de medidas acuradas para operacionalizar o conceito (DESS; ROBINSON JR., 1984). Uma solução para analisar esta idéia abstrata de desempenho é o uso de medidas subjetivas. Segundo Dess e Robinson Jr. (1984), a mensuração do desempenho subjetiva, a partir de procedimentos de

autorresposta, proporcionam resultados relacionados a uma avaliação objetiva do desempenho, proveniente de fontes internas e externas, resultando de fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas. A vantagem competitiva será analisada como resultado proveniente da interação entre os recursos compartilhados. A análise abrange o nível organizacional, sendo realizada por meio de entrevistas e observação.

4.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Richardson (1999) assevera que o objetivo de um pressuposto metodológico é indicar métodos e técnicas de pesquisa que possam ajudar o pesquisador a coletar evidências empíricas. As várias abordagens metodológicas de pesquisa permitem ao pesquisador observar e estudar seu objeto através de várias lentes e diferentes ângulos de visão, enriquecendo seu estudo e a confiabilidade dos resultados auferidos.

O delineamento de uma pesquisa requer conhecimento sobre qual a melhor forma de se descobrir, por meios científicos, a resposta para uma problemática estabelecida. Esta melhor forma pode emergir por diversos fatores: interesse e habilidade do pesquisador para conduzi-la, tempo e recursos disponíveis, enquadramento do método ao objeto de pesquisa e, principalmente, pelos pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados pelo pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Conforme Creswell (2003, p. 18), “os pressupostos (ou paradigmas), as estratégias e o método contribuem como um todo para uma abordagem de pesquisa quantitativa, qualitativa ou multi-método”. Para o autor, a importância dessas três abordagens recai sobre a existência de um crescente interesse no uso da pesquisa qualitativa, uma emergência nas abordagens multimétodo e um contínuo uso das formas tradicionais de delineamento quantitativo. De acordo com Creswell (2003), a distinção das abordagens é descrita da seguinte forma:

a) abordagem quantitativa: o investigador primeiramente utiliza os pressupostos pós-positivistas para o desenvolvimento do conhecimento, empregando estratégias como experimentos, levantamentos e coleta dados por instrumentos pré-determinados que resultem em dados estatísticos;

b) abordagem qualitativa: baseia-se em perspectivas construtivistas ou participativas e utiliza estratégias de pesquisa como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos de *grounded theory* ou estudos de caso. O pesquisador coleta dados não estruturados e emergentes;
c) abordagem multimétodo: o pesquisador tende a basear seus pressupostos em campos pragmáticos e emprega estratégias que envolvem a coleta de dados tanto simultaneamente ou sequencialmente para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados envolve tanto informações numéricas quanto informações textuais.

De acordo com Shah e Corley (2006), métodos qualitativos são essencialmente úteis quando usados para construir novas teorias ou refinar teorias existentes. Na visão de Creswell (1998, p. 15), a pesquisa qualitativa pode ser definida como:

> [...] um processo de investigação e entendimento baseado em tradições de investigação metodológicas que exploram o problema humano e social. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural.

Outra forma de conceituar a pesquisa qualitativa pode ser por intermédio da definição dos tipos de dados ou informação, que são classificados como qualitativos. Patton (2002) considera nesse rol de dados as entrevistas com citações verbalizadas para serem interpretadas, as observações e descrições de campo detalhadas que incluem o contexto dessas observações e os documentos ou informações selecionadas de documentos que gravem e preservem o contexto. O destaque para as inúmeras definições existentes para a abordagem qualitativa dos estudos revela também variadas estratégias de investigação e métodos de pesquisa que podem ser aplicados com o intuito de verificar o significado de um fenômeno em seu ambiente natural.

Segundo Yin (2010), há várias maneiras de fazer pesquisa social: experimento, levantamento, estudo de caso, análise de arquivo e história. O autor argumenta que a escolha deve considerar (a) o tipo de pergunta da pesquisa, o (b) controle do pesquisador sobre eventos comportamentais, e (c) se o foco é em fenômenos contemporâneos. O Quadro 4, a seguir, resume e explica melhor essas considerações.

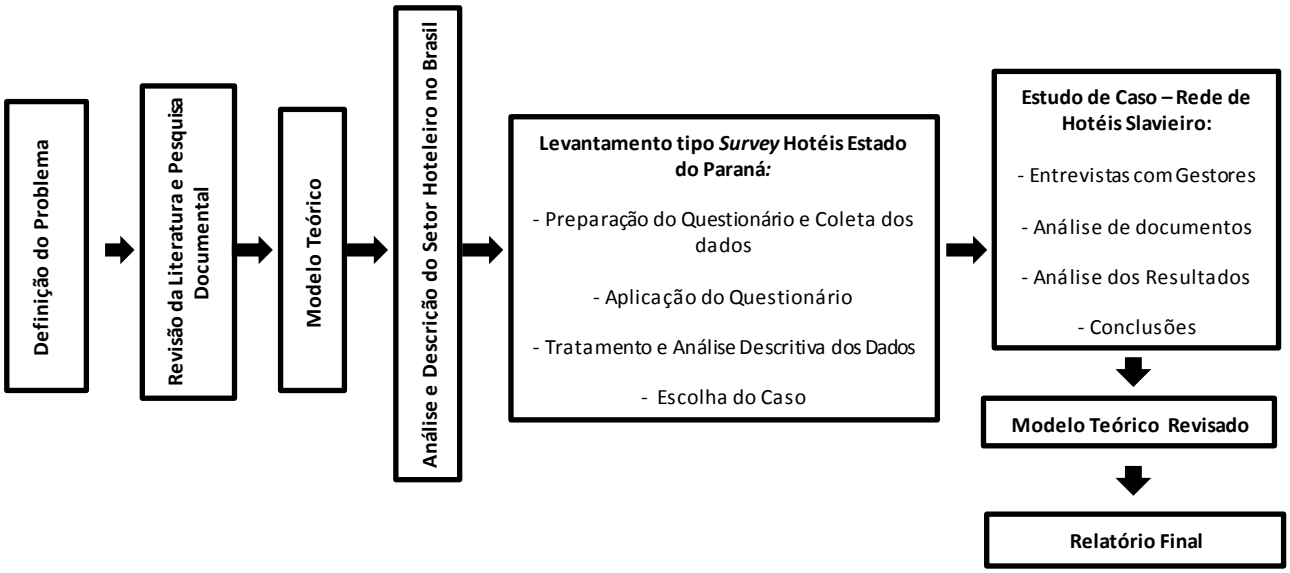
Quadro 4 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre os eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2010, p. 29).

O presente estudo caracteriza-se como multimétodo (YIN, 2010), utilizando *survey* e estudo de caso, conforme pode ser visualizado no esquema a seguir (Figura 10).

Figura 10 - Etapas da pesquisa



Fonte: o autor, 2011.

Pode-se caracterizar a linha epistemológica desta pesquisa como do tipo neopositivista, no *lato sensu*, pois tem como objetivo considerar dados e fatos obtidos por meio da investigação documental, bem como dos questionários estruturados respondidos pelos gestores, além de considerar as percepções subjetivas dos mesmos, obtidas por meio de entrevistas.

O tipo de pesquisa, segundo Gil (2006) e Vergara (2007), pode ser classificado como descritivo, quanto aos seus objetivos, pois evidencia as características das empresas estudadas, bem como das suas redes de relacionamentos. Além disso, pode ser também classificado como exploratório, no

sentido amplo do termo, em função do reduzido número de pesquisas sobre capacidade dinâmica relacional.

4.2.1 *Survey*

Depois da realização do referencial teórico e da concepção do modelo teórico, foi necessária a realização de um levantamento de dados tipo *survey*, cujo intuito foi obter dados e informações sobre características, ações e opiniões de um determinado número de hotéis, que representam a população-alvo, no estado do Paraná, através de um questionário. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), o método de pesquisa *survey* tem como principais características produzir descrições quantitativas de uma população usando um instrumento de pesquisa específico.

Este método foi utilizado com o objetivo de fazer uma descrição da população, principalmente com relação às estratégias adotadas e desempenho. Ademais, foi a partir do levantamento que o caso para a etapa seguinte do presente trabalho foi escolhido.

Especificamente, o levantamento realizado foi de corte transversal (*survey cross sectional*). Segundo Churchill (1999), em pesquisas descritivas, o método de levantamento transversal é considerado o mais conhecido e amplamente utilizado. Ele é caracterizado pela coleta de informações junto a uma amostra da população apenas uma vez.

Uma descrição mais detalhada de como foi realizado o levantamento é apresentada na seção 5, antes da análise dos dados oriundos desta etapa da pesquisa.

4.2.2 Estudo de caso

A etapa seguinte deste trabalho foi o estudo de caso, pois esta estratégia permite a compreensão de fenômenos sociais complexos, uma investigação profunda, e preserva as características holísticas e significativas dos eventos estudados (YIN, 2010).

Este método possibilita o estudo da estratégia como prática social, ou seja, permite a compreensão de como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem. Essa abordagem torna possível, ainda, a compreensão do processo

através do qual os estrategistas efetivamente realizam (implementam) suas estratégias. Em outras palavras, como os administradores interagem em toda a sequência de construção da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Segundo Barr (2004), também há uma série de benefícios em usar metodologia qualitativa para estudar capacidades dinâmicas; inicialmente, porque perguntas de pesquisa nesta área giram em torno da definição (o que são?) e da explicação (como funcionam?). Conforme a revisão teórica, há muitos estudos que desenvolvem um conceito e poucos que definem um constructo e/ou a natureza da sua relação (se houver) com desempenho.

Outro aspecto interessante de estudos em capacidades dinâmicas que justifica o uso de métodos qualitativos é a natureza específica do contexto deste constructo. Capacidades dinâmicas são teorizadas como idiossincráticas entre firmas e dependente da trajetória em seu desenvolvimento (BARR, 2004).

De acordo com Darke, Shanks e Broadbent (1998), existem três objetivos principais que levam à adoção do estudo de caso como um método: fornecer descrições dos fenômenos, desenvolver a teoria e testar a teoria.

Um estudo de caso pode usar a evidência qualitativa, quantitativa ou ambas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). O investigador pode recorrer a diversas fontes para coletar evidências: documentação, material de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos (YIN, 2010). Quanto a estudos de caso positivistas, há certos critérios que devem ser seguidos a fim de tornar o processo válido e confiável (YIN, 2010):

a) usar múltiplas fontes de evidências - é importante triangular fontes de dados para obter medidas múltiplas do mesmo fenômeno. Isto ajudará a resolver o problema de validade de construto;
b) criar um banco de dados de estudo de caso - o objetivo principal é documentar a ligação entre as partes específicas e várias questões do caso;
c) manter uma cadeia de evidências - isto lida com o problema de confiabilidade do estudo, pois permite que o leitor de estudo de caso siga a sequência das evidências, do início até a conclusão.

Para atingir os objetivos do presente estudo - uma estratégia de pesquisa interpretativista, qualitativa e baseada em um caso -, foi realizado um estudo em uma rede de hotéis, especificamente tendo como objeto da pesquisa três hotéis que

operam dentro de uma mesma rede hoteleira no Paraná, cada um com uma tipologia estratégica diferente - prospectora, defensiva e analítica. Este método foi escolhido baseado na sua capacidade de proporcionar um entendimento mais profundo do objeto da pesquisa.

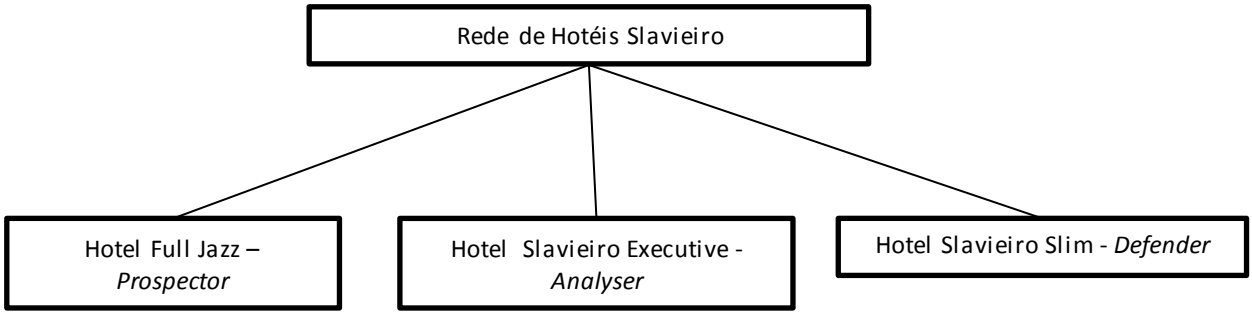
De acordo com Punch (2000), pesquisas qualitativas ou quantitativas podem ser descritivas ou exploratórias (ou ambas). Na pesquisa descritiva, a concentração está na coleta, organização e resumo das informações relacionadas ao tema estudado. No presente projeto, estudo exploratório é proposto. Esse tipo de estudo está relacionado também às questões de investigação "porquê e como " ao longo do tempo.

De acordo com Punch (2000, p. 38), essa investigação está focada em "tornar coisas complicadas compreensíveis, mas em um nível diferente". Destina-se a encontrar as razões para as coisas, mostrando "como e porquê elas são o que são". Pelo fato de o estudo de caso não representar uma amostragem, este trabalho não pretende enumerar frequências (generalização estatística), mas ser um exercício de expansão e generalização analítica. Punch (2000) explica que pesquisas com essa característica são tipicamente qualitativas e começam com questões, que seguem para dados e terminam com uma teoria.

4.2.2.1 Unidade de análise

A utilização de mais do que uma unidade de análise não significa a inexistência de uma unidade de análise predominante. Para a proposta do presente estudo, a unidade de análise predominante são três hotéis da rede Slaviero atrelados a sua administradora (Figura 11, a seguir), denominada, daqui em diante, de Rede de Hotéis Slaviero, ou simplesmente Rede. O foco do estudo está nos relacionamentos oriundos da capacidade dinâmica relacional em cada um dos três hotéis e na própria rede, de acordo com sua tipologia estratégica; mais especificamente, de acordo com Miles e Snow (1978): *prospector*, *analyzer* e *defender*.

Figura 11 - Unidade de análise do estudo de caso



Fonte: o autor, 2011.

Para Stake (1994), o bom entendimento de um fenômeno pode depender da correta escolha do caso. Yin (2010) destaca que a definição da unidade de análise está vinculada à forma como a questão de pesquisa foi formulada. Conforme os objetivos desta pesquisa, buscou-se uma organização que apresentasse destaque nas variáveis em estudo, especialmente estratégias diferentes e relacionamentos variados. A escolha, apesar de ser intencional, o que para muitos possa parecer um viés da pesquisa, é resultado dos dados obtidos no levantamento.

Yin (2010) argumenta que uma lógica de amostragem nos estudos de caso estaria mal direcionada, porque o objetivo não é a incidência do fenômeno. Desta forma, para o presente estudo a proposta foi utilizar critérios de escolha não probabilísticos. Dentre os critérios de escolha, dois foram muito importantes em virtude da natureza do modelo do estudo:

a) como uma das variáveis é a estratégia, para que o projeto fosse executado nos moldes do modelo teórico proposto foi preciso analisar uma rede que usasse as três tipologias estratégicas de Miles e Snow concomitantemente em seus hotéis;
b) como a outra variável é capacidade dinâmica relacional, foi fundamental analisar uma rede hoteleira e não hotéis independentes, pois a própria lógica da existência de uma rede proporciona uma série de relacionamentos para a análise.

De acordo com o levantamento, a Rede de Hotéis Slaviero é a única rede hoteleira que adota os três tipos estratégicos concomitantemente no estado do Paraná. Portanto, justifica-se a escolha intencional do caso.

4.2.2.1.1 Breve descrição da unidade de análise

A Rede Slaviero é uma empresa familiar que opera desde 1981. Sua origem foi o estabelecimento de um hotel próprio chamado Slaviero Palace Hotel, no centro da cidade de Curitiba, capital do Paraná. Nos anos 1990, começou seu processo de expansão através de um sistema de bandeiras, que segmentou seu mercado em quatro categorias diferentes: *Conceptual* (luxo), Slaviero *Suites* (*flat*), Slaviero *Executive* (*midscale*) e Slaviero *Slim* (econômico). A Rede trabalha com estas quatro bandeiras, no segmento "hotel para negócios", que, segundo Andrade, Brito e Jorge (2007), é um meio de hospedagem que reúne as facilidades necessárias para abrigar pessoas em deslocamento resultante de sua atividade econômica.

Atualmente, a Rede gerencia 20 hotéis em 10 cidades e 5 estados brasileiros e teve um faturamento de 80 milhões de reais em 2011. Segundo pesquisa da consultoria Jones Lang LaSalle (2011), a referida rede está ranqueada como a 10ª maior cadeia hoteleira no Brasil em número de quartos, com uma oferta de 2.772 quartos.

A Rede se destaca por ser pioneira em conceitos e serviços diferenciados; por exemplo, recentemente começou a operar um serviço de hospitalidade rápido em aeroportos com uma nova bandeira chamada *Fast Sleep*.

Ainda, a presente unidade de análise é composta por três hotéis da rede localizados em Curitiba:

a) Hotel Full Jazz: este hotel carrega uma bandeira C*onceptual*, cujo objetivo é proporcionar uma experiência de hospedagem diferente, desde uma decoração temática a um conjunto e serviços diferenciados. Este hotel pode ser classificado como um hotel de luxo e opera no segmento de negócios. Está localizado no Batel, bairro nobre de Curitiba, e usa o *jazz* como tema de sua decoração em todos os seus apartamentos e áreas comuns. Além disso, possui bar e restaurante relacionados com o tema. De acordo com a pesquisa de levantamento, este hotel possui uma estratégia *prospector*.
b) Hotel Slaviero Executive Batel: este hotel usa a bandeira *Executive* e está focado em prestar serviços excelentes e facilidades para tornar a hospedagem prática e confortável para o hóspede que vem a cidade a negócios. Pode ser classificado como *midscale.* Está localizado também

no bairro do Batel. De acordo com a pesquisa de levantamento, este hotel possui uma estratégia *analyzer*.

c) Hotel Slaviero Slim Alto da XV: este hotel trabalha com a barreira *Slim* e é classificado como econômico. É um hotel localizado perto do centro da cidade de Curitiba, tem como foco a simplicidade e oferece serviços básicos como *internet*, *wifi* e café da manhã. Apesar de simples, procura dar um ar moderno na decoração dos quartos e nas áreas comuns. De acordo com a pesquisa de levantamento, este hotel possui uma estratégia *defender.*

A escolha de um caso único pode-se valer de várias razões, dentre estas, proporcionar uma contribuição significativa a respeito do que se quer estudar, oferecer a possibilidade de confirmar, modificar ou ampliar um determinado conhecimento, bem como apresentar uma situação especifica, pela qual os pesquisados têm a oportunidade de analisar um fenômeno ou situação concreta acerca do tema estudado (YIN, 2010)

4.3 RESUMO DA METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar as relações entre escolha estratégica - dentro de um modelo estabelecido, o de Miles e Snow (1978) -, capacidade dinâmica relacional e ajuste evolucionário. Para tanto, a proposta foi realizar um estudo que possibilitasse primeiramente o entendimento do setor hoteleiro; em segundo lugar, a descrição de uma determinada população, o conjunto de hotéis no estado do Paraná, através de uma amostra; e, por fim, analisar um caso que demonstrasse “como” e “por que” ocorrem as relações estabelecidas no objetivo.

O Quadro 5, na página posterior, resume os objetivos da pesquisa e os referidos procedimentos metodológicos.

Quadro 5 - Objetivos da pesquisa e metodologia

Objetivo	**Procedimento metodológico**
Apresentar o contexto ambiental do setor hoteleiro brasileiro	Pesquisa documental, a partir de dados secundários
Identificar as tipologias estratégicas, de acordo com Miles e Snow, utilizadas pelos hotéis no estado do Paraná	*Survey* – análise descritiva da amostra
Identificar a diferença na percepção de desempenho dos gestores de hotéis do estado do Paraná, levando em consideração a sua escolha estratégica, de acordo com a tipologia de Miles e Snow	*Survey* – análise descritiva da amostra
Identificar as tipologias estratégicas dos hotéis da rede hoteleira escolhida para o estudo de caso	*Survey* – análise descritiva da amostra
Verificar como a tipologia estratégica da rede hoteleira influencia as escolhas estratégicas dos seus hotéis	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Identificar os tipos de relacionamentos interorganizacionais usados pelos hotéis pertencentes à rede hoteleira	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Verificar a relação entre a escolha estratégica e a capacidade dinâmica relacional nos hotéis da rede	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Analisar a influência da capacidade dinâmica relacional dos hotéis da rede na configuração e reconfiguração das bases de recursos	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Analisar como a capacidade dinâmica relacional influencia o ajuste evolucionário dos hotéis da rede selecionada para o estudo de caso	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Analisar como a tipologia estratégica da rede hoteleira influencia sua própria capacidade dinâmica relacional	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.
Verificar com a capacidade dinâmica relacional da rede de hotéis afeta seu ajuste evolucionário	Estudo de caso: análise de conteúdo/codificação.

Fonte: o autor, 2011

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas informações provenientes de fontes secundárias e primárias, nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento, é colocada a contextualização do setor hoteleiro, enfatizando suas especificidades e importância. Posteriormente, uma análise descritiva da *survey* é apresentada e, por fim, os casos são descritos, da seguinte forma: (a) breve histórico da empresa; (b) caracterização dos entrevistados; e (c) descrição dos dados coletados com as categorias analíticas.

5.1 SETOR HOTELEIRO

A realização da Copa do Mundo em 2014 e dos Jogos Olímpicos em 2016, no Brasil, representa uma oportunidade para o setor de turismo brasileiro. Segundo pesquisa do Fórum Econômico Mundial de 2011, o Brasil está no 52º lugar no *ranking* de competitividade no turismo, entre 139 países analisados. Entre os 14 quesitos avaliados, as infraestruturas de transporte terrestre e aeroportuário, a violência e a mão de obra qualificada foram os principais responsáveis por esta posição mediana. Contudo, a realização desses eventos esportivos poderá ser uma oportunidade para impulsionar investimentos privados e públicos, fazendo com que o País possa receber melhor turistas estrangeiros e, ao mesmo tempo, sedimentar o aumento do turismo doméstico verificado nos últimos anos.

5.1.1 Breve caracterização do setor de turismo

O setor de turismo é composto por um conjunto de atividades que têm grande representação econômica na sociedade e, ao longo das últimas décadas, vem registrando um crescimento consistente (PANOSSO NETTO; TRIGO, 2009).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2009), as atividades características do turismo são responsáveis pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo. O setor ocupa o quarto lugar no *ranking* das atividades geradoras de receitas cambiais, atrás apenas das indústrias de combustíveis, de produtos químicos e automobilística.

Para entender o escopo dessas atividades geradoras de riqueza, a OMT (2009) estabeleceu a classificação internacional uniforme das atividades turísticas, que engloba:

a) hotéis e similares;
b) segundas residências em propriedade;
c) restaurantes e similares;
d) serviços de transporte ferroviário de passageiros;
e) serviços de transporte marítimo de passageiros;
f) serviços de transporte aéreo de passageiros;
g) serviços anexos ao transporte de passageiros;
h) aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros;
i) agências de viagens e similares;
j) serviços culturais; e
k) serviços desportivos e outros serviços de lazer.

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007), o conjunto das chamadas atividades características do turismo representou, em 2006, 3,6% do valor adicionado da economia brasileira, montante gerado por 6,1% do total das pessoas ocupadas, que receberam 3,2% dos salários e demais remunerações pagas no País. Os serviços de alimentação destacaram-se como responsáveis por 40,9% do valor agregado por essas atividades, cabendo aos serviços de transporte rodoviário 17,7% e às atividades recreativas, culturais e esportivas 13,8%. As demais atividades características do turismo consideradas foram: transporte aéreo (9,7%); serviços auxiliares de transporte (7,7%); serviços de alojamento (5,6%); agências e organizadores de viagens (2,1%); aluguel de bens móveis (2,1%); transporte aquaviário; e transporte ferroviário.

5.1.2 Hotelaria: caracterização da atividade

O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas. Pensões e hospedarias, tradicionalmente, são responsáveis pela maior parte da oferta de meios de hospedagem no mundo. No entanto, a quase totalidade dos negócios está concentrada em hotéis, que respondem pela maioria das viagens internacionais e de negócios (GORINI; MENDES, 2005).

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2007), o segmento é intensivo em mão de obra, haja vista que a maior parte das atividades refere-se ao atendimento aos hóspedes. Por essa razão, a qualificação da mão de obra é considerada fundamental para a qualidade dos serviços. Os empreendimentos hoteleiros são também intensivos em capital e têm o perfil dos investimentos do segmento imobiliário, sendo pouco flexíveis em razão das dificuldades de promover alterações substanciais nos projetos implantados e em sua localização.

Outra característica intrínseca ao setor hoteleiro é o impacto da sazonalidade, resultado do nível de procura por hospedagem, que tem picos e quedas de utilização em determinados períodos, em geral denominados de alta, média e baixa temporadas (MATTOS, 2004).

Os principais agentes da hotelaria são os proprietários dos bens imóveis, explorados comercialmente como meios de hospedagem, e as empresas operadoras, responsáveis pela administração e gerenciamento dos empreendimentos. A separação entre propriedade e gestão na hotelaria é mais evidente no segmento representado pela grande hotelaria, que engloba os grupos e as empresas que operam redes domésticas ou internacionais de estabelecimentos de médio e grande portes. Existe também a figura do *developer*, um agente que identifica as oportunidades de negócio, mobiliza os investidores, viabiliza o empreendimento e remunera-se, em geral, com uma parcela dos resultados operacionais (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2007).

Mello e Goldenstein (2011) ressaltam que a separação entre a propriedade do imóvel e a gestão do negócio é mais comum e evidente no segmento da grande hotelaria, em que se sobressaem as grandes bandeiras operadoras, ou marcas, das redes internacionais e domésticas. Várias formas de acordo podem ser firmadas entre proprietários e operadoras, mas, via de regra, a opção estratégica das grandes bandeiras é ser prestadora dos serviços de gerenciamento do hotel. Por vezes, para viabilizar objetivos específicos do grupo em determinados mercados, as operadoras podem até investir na propriedade do imóvel. Os autores ainda relatam que há os chamados hotéis independentes que são gerenciados por seus proprietários ou, em alguns casos particulares, por terceiros.

As redes hoteleiras, através de suas bandeiras, além da experiência e da competência profissionais, trazem consigo uma clientela potencial que associa aquele hotel a um determinado padrão de qualidade de serviços pré-conhecido e

aprovado. Para boa parcela do público, as marcas passaram assim a ser um referencial melhor do que qualquer forma de categorização adotada para os hotéis (GORINI; MENDES, 2005).

O mercado hoteleiro é bastante segmentado. Cada localidade combinada a uma categoria de hospedagem forma um segmento particular. Cada cidade constitui um mercado diferente dos demais; mercado esse fragmentado em distintos subsegmentos hoteleiros que não competem ou pouco competem entre si. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) reflete esse fracionamento, ao adotar uma tipologia que o categoriza em sete diferentes grupos: hotel, hotel histórico, hotel fazenda, resort, *flat*/apart-hotel, pousada e cama & café. Mesmo nesses grupamentos, há diferentes segmentos de mercado, como o de hotéis de uma e duas estrelas e o de hotéis cinco estrelas (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2007).

Verifica-se ainda a existência de diversas empresas e órgãos especializados no setor que se valem de classificações próprias para a realização de suas análises, como as classificações da HVS International, da Horwath Consulting & Soteconti Auditores Associados e do Lodge Property Index (LPI), desenvolvido pela Cornell University, que utilizam metodologias que levam em conta os valores das diárias praticadas para dividir os empreendimentos em categorias. A HVS os divide em cinco categorias: *luxury, upscale, midscale, economy* e *budget*. Já a Horwath e o LPI dividem-nos em três categorias, respectivamente: *luxury, superior* e *economy*; ou ainda: *upscale, midprice* e *economy*.

Uma maneira de analisar e comparar o desempenho dos hotéis, mesmo de categorias diferentes, é utilizando a razão *revenue per available room* (RevPAR), que é o resultado da multiplicação da taxa de ocupação do hotel pela tarifa média cobrada e, assim, representa a receita bruta média diária de cada unidade habitacional do hotel. O valor da diária média cobrada não revela a capacidade de geração de receita de um empreendimento hoteleiro, nem de suas unidades hoteleiras (UHs). No entanto, vale ressaltar que como o RevPAR varia em função da tarifa média (independente) e da taxa de ocupação (dependente), um erro de *pricing* para cima pode resultar em uma taxa de ocupação menor, um erro para baixo pode gerar uma taxa de ocupação maior, com uma lucratividade menor dados os custos variáveis. Assim, aritmeticamente, o RevPAR pode ser igual nas duas situações, impedindo a identificação de um eventual problema a ser corrigido pelo hotel.

Apenas a título de exemplo e comparação, a Tabela 1, a seguir, apresenta o RevPAR agregado da rede hoteleira de algumas cidades, no Brasil e no mundo, não levando em cosideração outros fatores como custos locais e renda dos usuários.

Tabela 1.-. Receita média por apartamento (RevPAR) - 2008

Cidade	R$	Cidade	R$
Rio de Janeiro	190	Nova York	590
Brasilia	126	Paris	500
Porto Alegre	126	Atenas	300
São Paulo	108	Barcelona	285
Salvador	107	Praga	200
Curitiba	87	Berlim	190
Fortaleza	75	EUA (média macional)	150

Fonte: HVS Brasil (2011).

5.1.3 Evolução do segmento hoteleiro no Brasil

A base da oferta existente da indústria hoteleira no Brasil é formada ainda hoje por hotéis de pequeno e médio portes, frequentemente de propriedade familiar (RODRIGUES, 2002).

Segundo Rodrigues (2002), a expansão da hotelaria, na década de 1970, foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, possibilitado pelo desenvolvimento da infraestrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos, o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo oferecidos pela Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), a partir da segunda metade da década de 1960, assim como os financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e os incentivos fiscais (Fiset, Fungetur, Finam e Finor). Nesse período, cabe destacar a expansão das redes hoteleiras locais, assim como a entrada no País das grandes cadeias internacionais, motivadas pelo crescimento econômico e o aumento dos investimentos de empresas estrangeiras no Brasil. Algumas redes internacionais entraram no Brasil realizando investimentos imobiliários e administrando seus hotéis, outras ficaram somente com a operação, enquanto os imóveis eram construídos com recursos de investidores nacionais. A primeira cadeia internacional a operar no Brasil foi a Hilton International Corporation, que passou a administrar, em 1971, um hotel

com 400 apartamentos na Avenida Ipiranga (Hilton São Paulo). Em 1974, começaram a operar no Brasil as redes Holiday Inn (Campinas, SP), Sheraton (Rio de Janeiro, RJ) e Intercontinental (Rio de Janeiro, RJ). Em 1975, foram inaugurados o Le Méridien (Rio de Janeiro, RJ) e o Club Med (Itaparica, BA) e, em 1977, o Novotel (Morumbi, SP) - todos ligados a tradicionais redes internacionais.

Segundo, Andrade, Brito e Jorge (2007), após um período de estagnação no setor, o final da década de 1980 marcou a entrada de novas operadoras internacionais, interessadas em diversificar seus mercados e oferecer serviços em escala mundial, por conta do acirramento da concorrência internacional.

A partir de 1994, com o fim do processo inflacionário e o começo de um novo ciclo de crescimento econômico, iniciou-se uma fase de expansão da demanda hoteleira no Brasil. O crescimento da renda da população e dos investimentos de empresas nacionais e estrangeiras no País, notadamente em infraestrutura, impactou o aumento do número de viagens domésticas, assim como o aumento da entrada de turistas estrangeiros. Esse período foi também marcado pelo início de um processo de reorganização e diversificação do setor, cabendo mencionar o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros, a criação de polos turísticos, a entrada de novas operadoras hoteleiras, o aumento da profissionalização da administração dos hotéis, especialmente das redes, e os investimentos em modernização e reposicionamento de mercado dos empreendimentos já estabelecidos (RODRIGUES, 2002).

Ainda segundo o supracitado autor, esse período também foi marcado pela entrada dos fundos de pensão no mercado hoteleiro, na qualidade de investidores imobiliários, de forma semelhante à que ocorre em outros países.

Assim, em 1996, foi inaugurado em São Paulo o Hotel Sol Meliá, com 300 quartos e investimento de R$ 84 milhões - uma parceria entre 35 fundos institucionais. Posteriormente, os fundos adquiriram os imóveis ou financiaram as construções do Transamérica Morro do Conselho, em Salvador, do Meliá Maceió, dos hotéis das redes Marriott, Accor e Superclub Breezers no complexo Costa do Sauípe, do Le Méridien Rio, do Renaissance São Paulo (rede Marriott) e do *resort* Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, além de várias novas unidades da rede Accor. Dessa forma, os fundos de pensão do Banco do Brasil (a Previ), da Caixa Econômica Federal (a Funcef) e da Petrobras (a Petros) passaram a assumir um papel de destaque no mercado hoteleiro brasileiro.

Rodrigues (2002) ainda lembra da crescente e bastante significativa presença, em diversas grandes cidades brasileiras, após o Plano Real, dos *flats* ou apart-hotéis, que deveriam ser voltados para longas estadias, mas, no Brasil, tiveram seu uso descaracterizado, sendo utilizados como meio de hospedagem convencional e concorrendo com o segmento hoteleiro de forma desleal em termos de custos, haja vista não serem considerados empresas, mas condomínios, recebendo, portanto, tratamento diferenciado em termos tributários e de gastos com pessoal e serviços públicos.

O apart-hotel, como imóvel comercial para fins de locação, tem um custo relativamente baixo, pois é viabilizado por comercializações individuais - que foi a alternativa para um mercado de construção sem acesso a financiamentos no início da década de 1980. Esse produto também atraiu pequenos e médios investidores, que tradicionalmente aplicam suas poupanças em imóveis; fato que é parte da cultura de investimento do brasileiro.

O problema com os apart-hotéis, em competição direta com hotéis, é que a decisão do desenvolvimento de uma nova unidade não é derivada do real crescimento da demanda hoteleira, mas sim da conjuntura do mercado imobiliário: o incorporador de apart-hotel investiga principalmente se existe a demanda para a compra de imóveis e não a capacidade de hotelaria. Esse procedimento fez com que alguns mercados (por exemplo, de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Campinas, entre outros) apresentassem uma sobreoferta de apart-hotéis, prejudicando o desempenho geral do segmento hoteleiro em algumas regiões daquelas cidades (RODRIGUES, 2002).

Segundo Rosa e Tavares (2002), outro aspecto da evolução do turismo brasileiro nos últimos anos é o grande crescimento do número de hotéis classificados como *resorts*, que oferecem opções de lazer, estão situados fora dos centros urbanos, em locais que tenham alguma forma de atrativo natural, e são autocontidos, isto é, proporcionam aos hóspedes serviços diversificados, de modo a estimulá-los a permanecer no hotel grande parte do tempo.

Os *resorts* “destino” são normalmente afiliados a redes hoteleiras, sendo relativamente raros nessa atividade os estabelecimentos independentes, o que decorre provavelmente da demanda, por parte dos hóspedes, de certo nível de padronização dos serviços.

5.1.4 Estrutura do mercado hoteleiro no Brasil

Segundo o Ministério do Turismo (MTUR) (2010), há um total de 22 mil a 26 mil estabelecimentos hoteleiros e de outros tipos de alojamento temporário no País. A empresa de consultoria HVS utiliza a ordem de grandeza de 440 mil quartos disponíveis nos Estados Unidos da América (EUA), o que corresponde a aproximadamente apenas 2% do mercado hoteleiro norte-americano.

A classificação apresentada na Tabela 2 tem como fonte um relatório da consultoria Jones Lang LaSalle Hotels, cuja base foi um conjunto de 9.564 hotéis e *flats* existentes no País em 2011 que, juntos, totalizavam 448.872 mil unidades habitacionais ou quartos.

Tabela 2 - Total de hotéis no Brasil

Tipo	**Quantidade de hotéis**	**Participação (%)**	**Quantidade de quartos**	**Participação (%)**
Cadeias nacionais	370	3,9	53.137	11,8
Cadeias internacionais	365	3,8	67.150	15,0
Hotéis independentes com até 20 quartos	3.488	36,5	38.545	8,6
Hotéis independentes com mais de 20 quartos	5.341	55,8	290.040	64,6
Total	9.564	100,00	448.872	100,00

Fonte: Adaptado de Jones Lang LaSalle Hotels (2011),

De acordo com avaliação da Jones Lang LaSalle Hotels (2011), os hotéis afiliados a redes representam algo em torno de 26,8% da oferta de quartos e, como registrado anteriormente, as 20 maiores redes internacionais respondem por apenas cerca de 15% desse total (Tabela 2). O mercado hoteleiro no Brasil, portanto, é bastante fragmentado e com destacada presença de empresas independentes e redes de marcas brasileiras, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 - *Ranking* das cadeias hoteleiras internacionais e nacionais no Brasil
(Continua)

Cadeia hoteleira	**Numero de quartos**	**Numero de hoteis**
Independentes	96.089	1.307
Accor	23.569	142
Choice	9.364	62
Louvre Hotels	5.327	27
Blue Tree	4.172	25
Nacional Inn	3.985	34
Transamerica	3.523	21
IHG	3.124	13
Windham	3.090	15

(Conclusão)

Cadeia hoteleira	Numero de quartos	Numero de hoteis
Windsor	2.819	10
Slaviero	2.772	20
Bourbon	2.673	11
Othon	2.594	19
Carlson	2.253	9
Posadas	2.124	11
Vila Galé	2.055	6
Bristol	2.043	17
Estanplaza	1.755	12
Best Western	1.725	17
Starwood	1.647	6
Travel Inn	1.589	22

Fonte: Adaptado de Jones Lang LaSalle Hotels (2011).

5.1.5 Perspectivas do segmento hoteleiro no Brasil

A Copa do Mundo de futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 também alimentam esse otimismo, criam um ambiente propício para a realização de um novo ciclo de investimentos no setor e de ações governamentais articuladas que seguramente contribuirão para impulsionar o crescimento que tem sido experimentado pelo turismo no Brasil.Com a motivação do evento esportivo da Copa de 2014, espera-se a afluência de 500 mil turistas estrangeiros, dos quais cerca de 25% deverão aproveitar para circular pelo País e conhecer outras localidades brasileiras, fora do circuito do torneio. A disponibilidade de UHs nas redes hoteleiras das cidades-sede da Copa tem atraído a atenção do setor e das instituições governamentais envolvidas com o evento. O Ministério do Turismo acenou recentemente com a expectativa de investimentos privados de R$ 8 bilhões na hotelaria brasileira nos próximos quatro anos (MTUR, 2011).

A Federação Internacional de Futebol (Fifa) (2010) adota, como critério balizador para a oferta de quartos em cada cidade-sede da Copa do Mundo, o índice de 30% do número de assentos do estádio local onde são disputados os jogos.

A Tabela 4 (na página posterior) mostra a oferta de leitos (UHs) por cidade-sede e a necessidade de leitos adicionais para alcançar o índice de 30% da capacidade de público do estádio local.

Tabela 4 - Oferta de leitos por cidade-sede e necessidade de leitos adicionais no setor hoteleiro brasileiro

Cidade-sede	Estádio	Serviço de alojamento (mil leitos)			
	(mil assentos)	Oferta atual (a)	Necessidade/2014 (leitos)		
			Projeção (b)	Adicional	Adicional (%)
Belo Horizonte	70	24,7	21,0	-	-
Brasilia	71	30	21,3	-	-
Cuiabá	43	4,3	12,9	8,6	198,8
Curitiba	41,3	18	12,4	-	-
Fortaleza	66,7	25,7	20,0	-	-
Manaus	47,5	10,3	14,3	4,0	38,8
Natal	45	26	13,5	-	-
Porto Alegre	60	13	18,0	5,0	38,4
Recife	46	12	13,8	1,8	15,0
Rio de Janeiro	82	49	24,6	-	-
Salvador	55	50	16,5	-	-
São Paulo	62,8	68	18,8	-	-

Fonte: Valor Econômico (jun, 2010).

(a) Foi utilizado o fator de conversão de 1,75 leito/quarto

(b) 30% da capacidade de assentos do estádio local.

De acordo com os números da Tabela 4, Cuiabá é a única cidade que enfrentará um desafio para atender à demanda estimada por serviços de hospedagem na Copa de 2014 no Brasil. É evidente que apenas os efeitos da Copa não representarão um diferencial suficiente para viabilizar investimentos que promovam uma ampliação tão acentuada da oferta de quartos de hotéis na capital matogrossense. Porto Alegre e Manaus também necessitarão promover uma expansão de mais ou menos 40% da atual oferta de alojamento a turistas para atender à demanda nesse evento.

A Copa do Mundo de 2014 impulsionará os investimentos hoteleiros, mas, por si só, não garante a sustentabilidade para expansões muito expressivas da oferta desses serviços nas cidades-sede do evento, que ainda não dispõem de capacidade adequada (VALOR ECONOMICO, 2010).

5.1.6 Setor hoteleiro no Paraná

De acordo com a Secretaria do Turismo do Estado do Paraná (SETU – PR) (2008), a receita gerada pelo turismo em 2000 era de US$ 554 milhões e em 2007 chegou a mais de US$ 2,2 bilhões. O gasto médio diário do turista no Paraná

também vem aumentando desde 2000, atingindo US$ 61,40 em 2007. Com relação à permanência média do turista que visita o estado, que era de 2,5 dias em 2000, aumentou para 3,7 dias em 2005 e em 2006 e 2007 manteve-se em 3,8 dias. Já o fluxo de turistas que havia diminuído de 2005 para 2006, voltou a aumentar em 2007 (8,5 milhões).

Segundo pesquisa realizada tendo como base os boletins de ocupação hoteleira, o fluxo de hóspedes dos hotéis paranaenses, de janeiro a dezembro do ano de 2008, foi de 4.017.350, sendo Curitiba responsável por 1.065.220 deste fluxo anual; e os municípios do interior do estado, por 2.952.129. Só no período de 2006 a 2008, é possível perceber um aumento no fluxo de hóspedes no Paraná de 10,9% (SETU, 2008).

O número de pernoites no mesmo período também apresentou um crescimento de 11,8%, assim como a taxa média de ocupação por unidade habitacional, a taxa média de ocupação de leitos e a relação de hóspedes por UH, que obtiveram um aumento de 6,2% e 11,7% e 6,7%, respectivamente. Porém, a permanência média no mesmo período manteve-se inalterada, com 2,2 dias nos anos analisados (SETU, 2008).

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis no Paraná (ABIH-PR) (2009) classifica os 570 hotéis associados à ABIH-PR por região, sendo: Hotéis Curitiba e Região Metropolitana, Hotéis Região Oeste, Hotéis Região Litoral, Hotéis Região Norte Pioneiro, Hotéis Campos Gerais.

5.2 *SURVEY*

Com o intuito de descrever o setor hoteleiro do Paraná, dentro da perspectiva do presente trabalho, e fazer uma escolha menos aleatória dos casos, um levantamento de corte transversal (*survey cross-sectional*) foi realizado. Segundo Churchill (1999), em pesquisas descritivas, o método de levantamento transversal é considerado o mais conhecido e amplamente utilizado. Ele é caracterizado pela coleta de informações junto a uma amostra da população apenas uma vez. Esta abordagem metodológica caracteriza-se predominantemente como descritiva, pela qual o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, ou seja, o pesquisador está interessado em descobrir fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (GIL, 1999).

5.2.1 População e amostra

A população ou universo é o conjunto total de elementos que têm as mesmas características (GIL, 1999). A ideia de amostragem consiste em coletar dados em alguns elementos da população, cuja análise possa proporcionar informações relevantes sobre toda a população.

A população, para o presente levantamento, são os 570 hotéis filiados a ABIH-PR. A escolha deste cadastro teve por critério a representatividade de tal associação.

O instrumento de coleta foi enviado para toda a população considerada; assim, a amostra para a análise dos dados foi formada pelas organizações que se dispuserem a participar do levantamento. Esta amostra é não probabilística, porque a participação de cada uma das organizações da população depende de sua disponibilidade em responder o questionário, assim aceitando estar inserida na amostra (CHURCHILL, 1999).

Em princípio, a amostra foi constituída por 117 hotéis que se dispuseram a participar da pesquisa, respondendo o questionário enviado por *e-mail* ou entregue pessoalmente. O instrumento de coleta foi enviado para toda a população considerada e, assim, a amostra foi formada pelos questionários respondidos e considerados válidos. Foram eliminadas da amostra as 9 (nove) empresas classificadas em sua estratégia como *reactors,* por se tratar de uma não estratégia, sendo apenas uma reação impulsiva diante do ambiente, o que é incoerente com o modelo teórico do presente estudo, que visa analisar o efeito da intencionalidade da escolha estratégica nas capacidades dinâmicas e *fit* evolucionário. Destarte, a amostra final foi composta por 108 casos, o que corresponde a um índice geral de 18,9% do total da população.

5.2.2 Tipos de dados

De acordo com o delineamento desta parte da pesquisa, este estudo abrangeu a coleta de dados primários e também secundários.

5.2.2.1 Dados primários

Os dados primários foram obtidos por meio dos questionários respondidos pelos gerentes dos hotéis circunscritos à amostra da pesquisa (Apêndice A)

5.2.2.2 Dados secundários

Os dados secundários foram necessários para a descrição de informações relevantes do setor estudado e para a identificação das variáveis, os quais foram obtidos por meio de documentos como revistas especializadas, periódicos, artigos e livros.

5.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados do presente levantamento foi fruto de um trabalho em grupo, composto pelo autor, duas alunas do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) - Simony Neubauer Bahls e Kawana Hirie Sato - e duas alunas do curso de graduação de Administração da PUCPR.

A elaboração de um banco de dados contendo informações como nome, endereço, *e-mail* e telefones dos hotéis foi o primeiro passo para efetuar a pesquisa.

Para a coleta de dados primários, foi elaborado um questionário composto de perguntas fechadas para identificar a estratégia adotada pelas empresas e mensurar a satisfação com desempenho financeiro dos hotéis do Paraná. As questões fechadas promovem uma melhor codificação dos dados para o pesquisador e torna mais fácil o preenchimento para o respondente, com possibilidades maiores dos questionários retornarem devidamente preenchidos (RICHARDSON, 1999).

Para a elaboração do questionário, além da consulta realizada com dados secundários, como artigos e outros materiais, foi utilizada uma pesquisa qualitativa não estruturada com especialistas do setor, para verificar aspectos gerais e variáveis relevantes para o setor hoteleiro. Depois de elaborado, o questionário foi submetido a pré-testes para ajustar o instrumento de coleta e então enviar aos demais hotéis. De acordo com Lakatos e Markoni (2001), o procedimento mais utilizado para apurar a validade do instrumento de pesquisa é o teste preliminar ou pré-teste. Este consiste em testar os instrumentos sobre uma pequena parte da população ou da amostra, antes de aplicá-lo definitivamente, com o propósito de evitar que a pesquisa

apresente resultados falsos. Ou seja, o pré-teste tem por objetivo verificar até que ponto o instrumento tem condições de garantir resultados isentos de erros.

O pré-teste foi realizado com 10 empresas do setor hoteleiro de diferentes categorias e localizações, buscando-se através dessa amostragem a averiguação do instrumento de pesquisa.

A versão final do questionário foi enviada aos gerentes e/ou proprietários dos hotéis por meio de três ondas, ou seja, a cada 15 dias, por três vezes, foram enviados *e-mails* contendo a carta de apresentação e o questionário aos mesmos.

Os dados foram coletados pela pesquisadora Simony Neubauer Bahls e, de maneira integral, estão descritos na sua dissertação de mestrado - "A Relação entre estratégia organizacional, grupos estratégicos e satisfação com desempenho financeiro no setor hoteleiro do Paraná" (BAHLS, 2011).

5.2.4 Operacionalização das variáveis estratégia e desempenho

Um indicador subjetivo procurou avaliar a opinião dos respondentes com relação à estratégia utilizada pelas suas organizações, usando as quatro descrições genéricas de Miles e Snow (1978). Essas descrições foram as mesmas utilizadas nos trabalhos de Snow e Hrebiniak (1980) e McDaniel e Kolari (1987). Os quatro tipos de estratégias genéricas – *prospectors*, *analyzers, defenders* e *reactors* – foram rotuladas Tipo 1, 2, 3 e 4 respectivamente, conforme o Quadro 6, abaixo.

Quadro 6 - Perguntas do questionário sobre estratégia

(Continua)

Qual das descrições seguintes mais se aproxima da sua organização, quando comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividades? (Por favor, considere a sua divisão ou companhia como um todo e note que nenhum dos tipos listados abaixo é inerentemente "bom" ou "ruim")
1 - Este tipo de organização opera tipicamente dentro de uma área de domínio produto-mercado que passa por uma redefinição periódica. A organização valoriza ser a pioneira em novos produtos e atuar em novas áreas, mesmo não sendo estes esforços altamente lucrativos. Esta organização responde rapidamente aos sinais iniciais de novas oportunidades e estas repostas geralmente levam a novas ações competitivas. No entanto, este tipo de organização talvez não mantenha força de mercado em todas as áreas que entra.

(Conclusão)

2 - Este tipo de organização tenta manter uma linha de produtos e serviços estáveis e limitados, enquanto, ao mesmo tempo, age rapidamente para seguir um conjunto selecionado de desenvolvimentos promissores no setor. A organização raramente é pioneira em serviços ou produtos. Entretanto, por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produtos no mercado, a organização é a sucessora ("a segunda"), assim, com serviços e produtos com melhor custo e eficiência.
3 - Este tipo de organização tenta localizar e manter um nicho seguro em uma área de produtos ou serviços relativamente estável. Este tipo de organização é estável. Esta organização tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos e serviços do que seus competidores e tenta proteger seu domínio oferecendo mais qualidade, serviço superior, preços baixos etc. Geralmente, este tipo de organização não é a pioneira em novidades no setor – tende a ignorar as mudanças do setor que não tem influência direta nas presentes áreas de operação, concentrando-se, assim, em fazer o melhor trabalho possível dentro uma área limitada.
4 - Este tipo de organização aparentemente não tem uma orientação produto-mercado consistente. A organização geralmente não é tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos, como alguns de seus concorrentes, nem está disposta a se arriscar como outros concorrentes. Ao invés disso, a organização responde às pressões do ambiente externo.

Fonte: Conant, Mokwa e. Varadarajan (1980).

A mensuração do desempenho tem sido feita de diferentes formas pelos pesquisadores, dependendo das questões de pesquisa, foco disciplinar e disponibilidade de dados (PERIN; SAMPAIO, 1999). A complexidade e multidimensionalidade do desempenho dificultam a seleção de um esquema conceitual para defini-lo e a identificação de medidas acuradas para operacionalizar o conceito (DESS; ROBINSON JR., 1984). Mesmo quando o conceito é limitado à dimensão financeira, lucratividade e retorno sobre ativos, problemas aparecem devido à indisponibilidade e confidencialidade das informações. Assim, uma solução para analisar esta ideia abstrata de desempenho é o uso de medidas subjetivas.

Segundo Dess e Robinson (1984) a mensuração subjetiva do desempenho, a partir de procedimentos de autorresposta, proporcionaram resultados relacionados a uma avaliação objetiva do desempenho, proveniente de fontes internas e externas, resultando de fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas. Portanto, foi avaliado, na presente etapa da pesquisa, a satisfação dos gestores com relação ao desempenho financeiro da empresa. Esta é uma medida utilizada para se verificar como os ativos são empregados e como geram receitas.

A operacionalização desta variável foi realizada com base no grau de satisfação dos respondentes - através de uma escala de itens de 5 pontos (CHURCHILL, 1999) variando de 1 (extremamente insatisfeito) a 5 (extremamente satisfeito).

Destarte, a satisfação com o desempenho financeiro das empresas foi mensurada por meio de três itens propostos por Agus, Krishnan e Akadir (2000), que visam verificar a percepção de desempenho em relação aos seus concorrentes no que diz respeito ao desempenho financeiro geral, lucratividade e taxa de retorno, em que os gestores, comparando o desempenho de suas organizações como seus principais concorrentes, fazem uma avaliação a partir de uma escala de 1 a 5, tipo Likert, onde 1 estabelece-se como discordo totalmente e 5 como concordo totalmente.

Ainda, o desempenho foi avaliado a partir de uma adaptação de uma escala de sete itens propostos por Naman e Slevin (1993), a partir de entrevistas realizadas com especialistas do setor hoteleiro. Dos sete itens originais da escala, quatro foram utilizados: fluxo de caixa, lucro líquido das operações, retorno sobre os investimentos e capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros. A operacionalização foi realizada com base no grau de satisfação dos respondentes - através de uma escala de itens de 5 pontos (CHURCHILL, 1999), variando de 1 (extremamente insatisfeito) a 5 (extremamente satisfeito).

Além da avaliação subjetiva, o presente trabalho utilizou indicadores de desempenho mercadológicos. De acordo com Mélega (2007), os mais frequentes são a taxa de ocupação e a diária média, pois são capazes de medir a eficiência na captação de demanda e receita relativa a hospedagem. Se analisados de forma isolada, estes dados não são capazes de demonstrar o nível de competitividade de cada organização. Da mesma forma, uma diária média elevada, em comparação aos principais competidores, pode obter uma baixa taxa de ocupação, comprometendo o nível de receitas atingido. Assim, verificou-se esses dois indicadores através do RevPAR, ou seja, a receita por quarto disponível (BONFATO, 2006).

5.2.5 Análise descritiva da amostra

A amostra utilizada no estudo foi de 108 casos. As variáveis aplicadas para a caracterização desta amostra incluíram a localização dos hotéis, o segmento turístico que atendem, os tipos de gestão praticada, o número de funcionários e a classificação das categorias.

Dos 108 questionários respondidos e considerados válidos para a composição da amostra final da pesquisa, como pode ser observado na Tabela 5 (a seguir), 57

hotéis são de hotéis de Curitiba (52,78% do total da amostra); 9, da região metropolitana; 9, de Foz do Iguaçu; 8, de Londrina; 7, de Ponta Grossa; 6, de Maringá; 5 hotéis são do litoral; 3, de Cascavel; 1, de Imbituva; 1, de Palmeira; 1, de Prudentópolis; e 1 é de São Mateus do Sul.

Tabela 5 - Cidades dos 108 hotéis respondentes

Cidades	**Nº de questionários respondidos**	**Participação (%)**
Colombo	1	0,93
Imbituva	1	0,93
Palmeira	1	0,93
Pinhais	1	0,93
Prudentópolis	1	0,93
São Mateus do Sul	1	0,93
Paranaguá	2	1,85
Campo Largo	3	2,78
Cascavel	3	2,78
Guaratuba	3	2,78
São José dos Pinhais	4	3,70
Maringá	6	5,56
Ponta Grossa	7	6,48
Londrina	8	7,41
Foz do Iguaçu	9	8,33
Curitiba	57	52,78
Total	**108**	**100,00%**

Fonte: o autor, 2011.

Como pode ser observado na Tabela 6, 79,3% dos hotéis responderam que estão orientados para o segmento de turismo de negócios.

Tabela 6 - Orientação do segmento turístico dos respondentes

Segmento turístico	**Frequência**	**Porcentagem**
Lazer	6	5,56
Negócios	86	79,63
Lazer e negócios	10	9,26
Outros	5	4,63
Total	107	99,07
Sem resposta	1	0,93
Total	**108**	**100,00**

Fonte: o autor, 2011.

De acordo com pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo, com o título “IEVC - Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas” - realizada com apoio da Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas e outras três entidades do setor -, o turismo de negócios, ou seja, o mercado de viagens corporativas no Brasil movimentou R$ 30,9 bilhões em 2007. As organizações

consomem por ano aproximadamente R$ 15,5 bilhões em viagens. O segmento de transporte aéreo representou 59,4%, em 2006, dessa receita; eventos, 6,2%; hospedagem, 29,1%; e locação, 5,1% (PORTAL FATOR BRASIL, 2011).

A Tabela 7 demonstra que, com relação ao tipo de gestão, 64 hotéis da amostra são de gestão independente e 44 fazem parte de uma rede hoteleira. Destes últimos, 19 hotéis pertencem à redes internacionais e 25 pertencem à redes nacionais.

Tabela 7 - Tipo de gestão dos hotéis respondentes

Tipo de gestão	Frequência	Porcentagem
Independente	64	59,4
Rede	44	40,7
Total	**108**	**100,0**

Fonte: o autor, 2011.

Com relação ao tipo de gestão, pode-se afirmar que a maioria dos hotéis da amostra é de gestão independente (aproximadamente 60% dos hotéis). Conforme relata Saab e Daemon (2000), até recentemente, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador e, além de sua família, possuía apenas auxiliares para os serviços mais simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica aumentaram a concorrência e influenciaram de modo radical a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro, o que favoreceu o aumento da gestão de hotéis por meio de redes. Os dados demonstram que apesar do aumento de redes hoteleiras nacionais e internacionais, as organizações hoteleiras do Paraná ainda são em sua maioria independentes.

Segundo Medlik e Ingram (2002), há uma grande diferença na forma como os grandes e pequenos hotéis relacionam seus mercados e produtos. As grandes redes de hotéis buscam avaliar seus mercados, formulam operações para atender às necessidades dos mesmos e se projetam para vender seus produtos a um público direcionado, ou seja, ao segmento identificado como alvo. Já os pequenos hotéis tendem a abordar seus mercados de modo mais intuitivo, com base em conhecimentos aprofundados das exigências dos hóspedes, considerando o maior contato existente entre eles.

Com relação ao número de funcionários registrados (Tabela 8, a seguir), 80 empreendimentos podem ser classificados como pequenas empresas, haja vista que

possuem até 49 funcionários. Já 23 empresas respondentes podem ser consideradas médias empresas, por possuir até 99 funcionários. A amostra ainda apresentou 5 representantes de empresa de grande porte, ou seja, com mais de 100 funcionários.

Tabela 8 - Porte das empresas respondentes

Porte	**Frequência**	**Porcentagem**
Pequena empresa	80	74,0
Média empresa	23	21,2
Grande empresa	5	4,7
Total	**108**	**100,0**

Fonte: o autor, 2011.

Quanto à categoria, foi utilizada uma classificação universal, haja vista que o Brasil está ainda em processo de mudança para a definição de uma classificação hoteleira. As categorias utilizadas foram: **luxo**, ou seja, hotéis de alto luxo e sofisticação, com serviços diferenciados, recepcionistas bilíngues ou trilíngues e amplas instalações, quartos com mais de 30 metros quadrados de área; ***upscale***, ou seja, hotéis de ótima qualidade, muito bem acabados, com móveis, utensílios e equipamentos de muito boa qualidade, quartos com área de 28 até 30 metros quadrados; ***midscale***, ou seja, hotéis com bons serviços e boas instalações, quartos com área em torno de 25 metros quadrados; e **econômico**, ou seja, hotéis com serviços limitados e instalações simples, quartos com área em torno de 18 metros quadrados (VITRINE HOTEL, 2010).

Com relação a categoria, 21 hotéis da amostra são considerados de luxo, 30 hotéis são classificados como *upscale*, 14 hotéis como *midscale* e 43 hotéis como econômicos (Tabela 9).

Tabela 9 - Categoria dos hotéis respondentes

Categoria	**Frequência**	**Porcentagem**
Luxo	21	19,4
Upscale	30	27,7
Midscale	14	13
Econômico	43	39,8
108		**100,0**

Fonte: o autor, 2011.

Quanto ao valor médio do apartamento duplo, a pesquisa realizada revelou uma média de R$ 206,00, variando entre R$ 50,00 e R$ 780,00. Com relação à taxa de ocupação, a mesma apresentou uma média de 68% anual. De acordo com Bonfato (2006), a diária média é a receita de apartamentos, excluindo impostos e café da manhã, dividida pelo número de apartamentos ocupados. Assim, o RevPAR

médio dos hotéis pesquisados foi de R$ 90,66.

Com relação à satisfação com desempenho, observou-se também que a maioria encontra-se satisfeito ou muito satisfeito com relação ao fluxo de caixa (75%), lucro líquido das operações (68%), retorno sobre investimento (58,3%) e capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros (55%).

Com relação à classificação dos hotéis quanto à estratégia adotada baseada na tipologia de Miles e Snow (1978), das 108 empresas, 29 empresas classificaram-se como *prospectors*, 25 como *analyzers* e 20 como *defenders* (Tabela 10).

Tabela 10 - Classificação dos hotéis respondentes quanto à estratégia

Tipologia Miles e Snow	Frequência	Porcentagem
Prospector	43	39,8
Analyzer	30	27,7
Defender	35	32,4
Total	**108**	**100**

Fonte: o autor, 2011.

Nota-se então que, neste setor, a maioria das empresas mantêm uma posição competitiva agressiva, procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e/ou serviços de maneira contínua. Elas tendem a ser as pioneiras; assim, seu foco está em inovação e não em eficiência. Lembrando que, no instrumento de coleta de dados, os tipos de organizações não possuiam especificação da tipologia de Miles e Snow (1978).

Os resultados demonstram consonância com a verificação realizada em estudo de Zahra e Pearce II (1990), no qual foi observado que em ambientes com características dinâmicas existe uma maior tendência das organizações apresentarem estratégias similares a do tipo *prospector*.

O setor hoteleiro está imerso em um ambiente dinâmico e altamente competitivo, portanto, a formulação e implementação de uma estratégia organizacional consistente proporciona maiores oportunidades às organizações **(**CLAVER-CORTÉS; MOLINA-AZORÍN; PEREIRA-MOLINER, 2006).

De acordo com a Tabela 11, a seguir, percebe-se que há uma leve superioridade na satisfação dos gestores dos hotéis que adotam a estratégia *prospector* em relação, principalmente, à taxa de retorno. Além disso, a taxa de ocupação dos *defender* é superior a dos hotéis que adotam as outras duas estratégias, *prospector* e *analyzer*, o que lhes permite praticar preços menores e, consequentemente, ter um RevPAR menor.

Tabela 11 - Comparativo de desempenho entre estratégias

Medidas de desempenho	***Prospector***	***Analyzer***	***Defender***
Desempenho financeiro superior (%)	49	40	45
Lucratividade superior (%)	40	40	34
Taxa de retorno superior (%)	52	47	43
Taxa de ocupação (%)	66	67,4	71
RevPAR (R$)	101,40	88,00	79,28
Valor médio da diária (R$)	160,00	132,00	121,2

Fonte: o autor (2011)

Os hotéis que adotam uma estratégia *prospector* têm uma diária média maior do que os outros hotéis, pois estão sempre investindo em inovações, assim precisam compensar a taxa de ocupação inferior e o custo das suas ações inovadoras. Os hotéis que adotam a estratégia *analyzer* estão entre os *prospectors* e *defenders*, fato este que pode ser percebido pelos valores medianos de taxa de ocupação, RevPAR e valor médio da diária (Tabela 11).

A Tabela 12, com dados da consultorial *Jones Lang LaSalle Hoteis* (2011), demonstra uma taxa de ocupação média no Brasil de 68%, que é um percentual muito próximo dos hotéis que estão sendo analisados na presente pesquisa. Desta maneira, um argumento válido é que a estratégia escolhida tem pouca influência na taxa de ocupação, que é muito mais influenciada pelo destino e necessidade de unidades habitacionais atualmente.

Tabela 12 - Taxa de ocupação média e diária média em hotéis urbanos (hotéis e *flats*) no Brasil. 2003-2010

Ocupação / *Room occupancy*		
Ano / *Year*	Hotéis urbanos (hotéis & flats) / *City hotels (hotels & condo hotels)*	Variação / *Change*
2003	52.0%	
2004	55.0%	-3
2005	60.0%	1%
2006	58.0%	-15%
2007	63.0%	5%
2008	65.0%	20%
2009	63.0%	15%
2010	68.0%	8%

Fonte / Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Diária Média (R$) / *Average daily rate (R$)*		
Ano / *Year*	Hotéis urbanos (hotéis & flats) / *City hotels (hotels & condo hotels)*	Variação / *Change*
2003	138.0	
2004	124.0	-10%
2005	131.0	6%
2006	140.0	7%
2007	148.0	6%
2008	153.0	3%
2009	165.0	8%
2010	180.0	9%

Fonte / *Source:* Jones Lang LaSalle Hotels

Quanto à diária média no Brasil, este é um parâmetro de difícil comparação e, talvez, de certa maneira, inútil; haja vista que o local, não somente a estratégia ou a categoria do hotel, é determinante para a escolha do valor da diária. Grandes centros ou destinos turísticos, tanto de lazer ou negócios, mais procurados, como Rio de Janeiro ou São Paulo, possuem uma diária média maior. Apesar disso, a pesquisa

revelou que as diárias médias nos hotéis em questão (R$ 160,00, R$ 132,00 e R$ 121,20) não estão muito distantes da média nacional, que é de R$ 180,00.

A Tabela 13, desenvolvida pela mesma consultoria, mostra o RevPAR médio dos hotéis no Brasil e seu incremento no último ano, de 17,3%, passando de R$ 104,00 para R$ 122,00. Nos hotéis da amostra, o RevPAR no ano de 2011 foi de R$ 101,4, R$ 88,00 e R$ 79,28, respectivamente para as estratégias *prospector*, *analyzer* e *defender*. Assim, pode-se concluir que o setor hoteleiro no Paraná, levando em consideração este indicador de desempenho, independentemente de sua estratégia, é inferior à média nacional dos hotéis.

Tabela 13 - RevPAR médio dos hotéis no Brasil

Rev PAR (R$)		
Ano / *Year*	Hotéis urbanos (hotéis & flats) / *City hotels (hotels & condo hotels)*	Variação / *Change*
2003	72.0	
2004	68.0	5,6%
2005	78.0	14.7%
2006	82.0	5.1%
2007	93.0	13.4%
2008	99.0	6.5%
2009	104.0	5.1%
2010	122.0	17.3%

Fonte / *Source* : Jones Lang LaSalle Hotels

A partir deste mapeamento, o caso foi escolhido: três hotéis que adotam as tipologias estratégicas de Miles e Snow, dentro de uma mesma rede hoteleira, a Rede Slaviero de Hotéis. A próxima subseção do trabalho apresenta os dados e resultados do estudo de caso.

5.3 ESTUDO DE CASO

A Rede de Hotéis Slaviero é uma empresa familiar que fazia parte de um grupo de outras empresas que atuavam nas áreas imobiliária, agrícola, madeireira, construção civil e concessionárias de automóveis. A família decidiu, em um primeiro momento, investir em hotelaria como uma atividade de suporte para seus outros negócios, que, por exemplo, poderia servir para hospedar fornecedores, clientes e realizar eventos. A família ainda identificou que não havia um hotel de luxo na cidade de Curitiba; assim, em 1981, abriu sua primeira unidade, o Slaviero Palace, que por muito tempo foi classificado como o hotel mais imponente e charmoso da cidade. Para construir, decorar e conceituar este primeiro empreendimento hoteleiro, arquitetos e decoradores de renome nacional foram contratados.

Somente em 1992, 11 anos mais tarde, foi inaugurado o segundo hotel da rede, o Slaviero Braz (hoje Slaviero Slim Centro). Este segundo hotel foi fruto de um arrendamento. O então proprietário do prédio, com dificuldades financeiras, ofereceu o hotel para a família Slaviero, que concordou em pagar um aluguel para operar o hotel. Até hoje, este é o único hotel da Rede que é administrado nesta modalidade. Quando o hotel foi arrendado, os administradores decidiram que ele deve passar por um processo de *retrofit*, que é um processo de modernização de espaço. Na hotelaria, o conceito de *retrofit* tem como característica específica pegar hotéis antigos e desatualizados,mas com ótima localização, e revitalizá-los. Mais ou menos nesta época, o patriarca da família faleceu e os negócios do grupo foram divididos entre os filhos e passaram a ser administrados de maneira independente.

A partir de então, a atividade de hotelaria deixou de ser uma atividade de suporte e passou a ser tratada como um negócio principal. Assim, em 2001, quando a Rede completou 20 anos, os gestores decidiram que era hora de expandir, mas, sem capital para tanto, decidiram buscar o investimento através do capital de terceiros. Foram atrás de investidores e parceiros que investiram recursos na aquisição de terrenos e construção de prédios que acomodaram hotéis administrados pela Rede. Desta forma, além da atividade tradicional de administração de hotelaria, a Rede passou a oferecer uma alternativa de investimento para pequenos, médios e grandes investidores, pois a oferta foi feita na modalidade de cota de participação, pela qual uma parte do prédio foi vendida para um investidor, remunerado com base no desempenho do hotel. Esta parte pode ser ideal ou específica, ou seja, em alguns empreendimentos do grupo, o investidor compra um apartamento específico no hotel, em outros, ele compra uma fração ideal, mas, em ambos os casos, a compra força o investidor a participar de um condomínio, que é administrado pela rede hoteleira.

Nessa época, a Rede também passou a adotar o sistema de bandeiras, com o objetivo de classificar cada unidade de acordo com suas características. A bandeira *Executive,* a primeira a ser lançada, surgiu com o lançamento da unidade Slaviero *Executive* Curitiba - em uma época em que a cidade de Curitiba vivia um momento de mudança em sua estrutura econômica, principalmente devido à instalação das montadoras Renault e Volkswagen/Audi em seu parque industrial. Com isso, muitos novos negócios foram atraídos para a cidade e a necessidade de hotéis para pessoas que vinham a trabalho para cidade intensificou-se. Com isso, a bandeira

Slaviero *Executive*, na sua proposta de ser um hotel para negócios, estabeleceu-se muito adequadamente.

Em seguida, a bandeira *Conceptual* foi criada, com o lançamento da unidade Rockefeller. A bandeira *Conceptual* representou uma inovação na hotelaria brasileira, consolidando a intenção da Rede Slaviero de ser pioneira no ramo. Nesta modalidade, a intenção da Rede foi ambientar o hotel de acordo com um conceito/tema previamente definido. Por exemplo, a unidade *Full Jazz* se destaca por ter como tema o *jazz.* Nele, corredores e quartos são decorados com cartazes de músicos como Miles Davis e John Coltrane, e os três auditórios do hotel foram batizados com os nomes das cantoras Billie Holiday, Ella Fitzgerald e Sarah Vaughan. Há também um bar com *jam sessions* ao vivo e uma coleção de CDs de jazz que podem ser levados para os quartos. Já na unidade Rockfeller, a cidade de *New York* é a inspiração.

A bandeira *Slim*, cuja característica principal é ser um hotel *low cost,* foi lançada em 2003. A Rede identificou uma tendência de mercado baseada na oferta, para um determinado público-alvo, de instalações modernas, com um número de serviços básicos bastante reduzidos, limitados aos muito essenciais, por uma tarifa baixa. A quarta bandeira a ingressar na Rede foi a *Suítes* - com quartos tipo *flat* -, com a inauguração do Slaviero Suítes Aspen (atual Slaviero Suítes Curitiba). Com isso, a Rede Slaviero de Hotéis tem sua atual carteira de bandeiras com quatro diferentes opções: *Conceptual*, *Executive*, *Slim* e *Suites.*

Em 2006, a Rede ainda investiu em algo inovador e diferente, o *Fast Sleep* - Repouso e Banho, que é um espaço para tomar um banho, dormir, trabalhar ou simplesmente assistir TV no aeroporto. O *Fast Sleep* é muito semelhante a um hotel; oferece aos hóspedes confortáveis cabines, com ou sem banheiro. Atualmente, há duas unidades no aeroporto de Guarulhos e o pagamento é feito por hora.

A Rede Slaviero está presente nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Espírito Santo e Mato Grosso, em um total de 20 unidades em funcionamento; conta com 800 profissionais e gera mais de 2.400 empregos indiretos.

Segundo seus principais gestores, parte do crescimento da Slaviero deve-se ao processo de *retrofit* oferecido para investidores - uma forma econômica de transformar um imóvel ultrapassado em um hotel moderno, de grande valor imobiliário e com uma bandeira já reconhecida pelo mercado. Por exemplo, a unidade Slaviero *Slim* Congonhas passou pelo processo de *retrofit* depois de ter

ficado fechado por muitos anos; o empreendimento foi revitalizado com um investimento de R$ 5 milhões, chegando a níveis de ocupação satisfatórios em apenas dois meses de operação.

Com este rápido processo de expansão, a Rede pretende, nos próximos 10 anos, atingir a marca de 60 unidades em todo o Brasil.

O Quadro 7 mostra os hotéis da Rede e suas respectivas bandeiras:

Quadro 7 - Hotéis e bandeiras da Rede Slavieiro

Hotel	Cidade	Conceptual	Executive	Slim	Suites
Slaviero Full Jazz	Curitiba	x			
Slaviero Rockefeller	Curitiba	x			
Slaviero Palace Hotel	Curitiba	x			
Slaviero Suites Curitiba	Curitiba				x
Slaviero Executive Curitiba	Curitiba		x		
Slaviero Slim Centro	Curitiba			X	
Slim Alto da XV	Curitiba			X	
Slaviero Suites Foz do Iguaçu	Foz do Iguaçu				x
Slaviero Executive Ponta Grossa	Ponta Grossa		x		
Slaviero Executive Pinhais	Pinhais		x		
Slaviero Slim Balneário Camboriú	Camboriú			X	
Slaviero Executive Florianópolis	Florianópolis		x		
Slaviero Executive Viacatarina	Palhoça		x		
Slaviero Slim Joinville	Joinville			x	
São Paulo Slaviero Executive Jardins	São Paulo		x		
Slaviero Slim Congonhas	São Paulo			x	
Slaviero Executive Guarulhos	São Paulo				
Fast Sleep Guarulhos	São Paulo				
Slaviero Slim Alice Vitoria	Vitótia			x	

Fonte: o autor, 2012

Percebe-se um equilíbrio no uso das bandeiras pela Rede; por exemplo, há seis hotéis que usam a bandeira *Executive*, seis que usam a bandeira *Slim*, três hotéis *Conceptual*, dois *Suites* e dois *Fast Sleep*.

As bandeiras podem ser explicadas da seguinte maneira:

a) *Conceptual*: os hotéis com a esta bandeira são pensados para proporcionar uma experiência de hospedagem diferente, desde decoração temática a elegância e sofisticação ao hóspede que demanda ambientes e serviços diferenciados. A tarifa média é R$ 200,00;

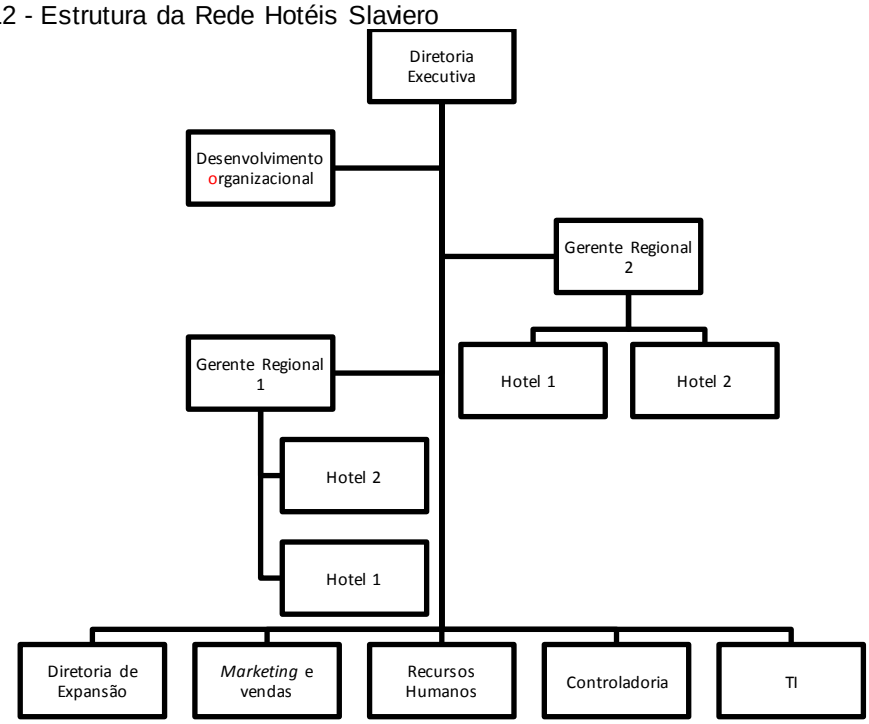
b) *Executive*: os hotéis que levam esta bandeira têm como características principais o conforto, a localização e a praticidade; e são destinados essencialmente para profissionais que vêm à cidade para trabalhar e/ou fazer negócios. A tarifa média é R$ 150,00;

c) *Slim*: a hospedagem é encarada como algo simples, que deve custar pouco. Assim, apenas serviços essenciais como *internet wireless*, restaurante simples no hotel, quartos confortáveis, café da manhã em uma excelente localização são disponibilizados. A tarifa média é R$ 100,00;

d) Suítes: o conceito é de *flat*; os apartamentos são em torno de 36m² com bancada de trabalho e opção com cozinha americana. A tarifa média é R$ 150,00, mas o objetivo é ter hóspedes por um período de tempo maior.

Para operacionalizar a expansão, além da busca por investidores e da definição clara de categorias diferentes, a Rede montou uma estrutura para atender seus objetivos de crescimento, conforme o organograma da Figura 12.

Figura 12 - Estrutura da Rede Hotéis Slaviero



Fonte: o autor, 2012

A Rede possui uma diretoria executiva que é responsável pelas decisões estratégias. Para auxiliá-la nessas decisões, há uma área chamada desenvolvimento organizacional que funciona como uma espécie de suporte no processo de tomada de decisão.

Abaixo da diretoria executiva, estão os gerentes regionais. Há 20 hotéis na Rede e há quatro gerentes regionais; assim, cada um deles é responsável por cinco hotéis, sendo que um dos cinco é administrado pelo próprio gerente regional. Em

outras palavras, além da atividade de supervisão de quatro hotéis, o gerente regional acumula a função de gerente de um hotel.

Cada hotel é administrado por um gerente, que é responsável pela execução das rotinas inerentes à categoria na qual o hotel está classificado.

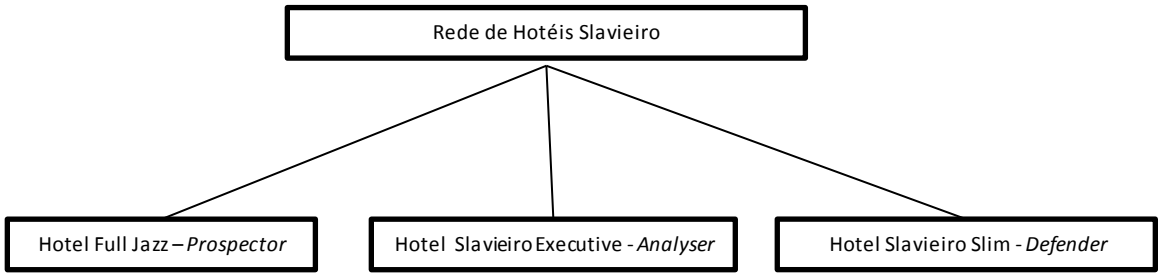
A diretoria de *marketing* e vendas é responsável pela divulgação dos hotéis, captação de clientes e relacionamento com intermediários, como agências e operadoras de turismo.

O departamento de recursos humanos dá suporte na gestão de pessoal para os hotéis, especialmente na seleção e treinamento de pessoas. O departamento de tecnologia da informação é considerado muito importante pelos gestores da Rede, porque integra o sistema internacional e nacional de reservas - chamado de *Global distribution Systems* (GDS) - à Rede e aos hotéis. Além disso, a Rede depende dos serviços de tecnologia da informação (TI) para integrar os hotéis à sua gerência. O interessante é que este departamento é, em grande parte, terceirizado. A controladoria faz a gestão financeira da Rede e dos hotéis. O departamento de expansão é responsável por buscar novas oportunidades para empreendimentos e investidores.

Na prática, a rotina de gestão da Rede Slaviero é bastante simples. Dentro de cada categoria, os gerentes dos hotéis têm seus limites de atuação traçados. Com base no entendimento de cada categoria, os gerentes, gerentes regionais, departamento de desenvolvimento organizacional e diretoria executiva montam um plano anual baseado em um orçamento, sempre adequado aos objetivos da categoria. Este plano é apresentado aos condôminos, que são os investidores e proprietários dos prédios, os quais aprovam, modificam e contribuem com ideias para o plano. Depois de aprovado o plano e orçamento, os gerentes dos hotéis têm liberdade para administrar seu hotel como se fosse um hotel independente, pequeno, mas com a vantagem e facilidade de ter o suporte da Rede. Além disso, eles têm a supervisão e suporte do gerente regional, que pode ajudá-los a executar seus planos. O fato de um gerente regional também administrar um hotel, faz com que as discussões e soluções para problemas sejam mais legítimas e confiáveis para os gerentes dos hotéis. Além do suporte formal da rede, os gerentes dos hotéis trocam muita informação e ajudam-se uns aos outros, geralmente, dentro da sua regional. (Na análise dos resultados do caso, este tipo de relacionamento será analisado e interpretado com mais detalhes).

O objetivo do presente trabalho não é analisar a Rede Slaveiro como um todo, mas sim um corte bem específico, ou seja, três estratégias diferentes e o efeito de cada uma delas na capacidade de relacionamento do hotel e da Rede. Destarte, o caso a ser estudado foi determinado conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13 - Unidade de análise do caso



Fonte: o autor, 2012.

Na análise dos resultados a seguir, cada estratégia é analisada separadamente; e a estratégia da Rede como um todo será arguida no final.

5.3.1 Delineamento do estudo de caso

Este estudo de caso é do tipo descritivo e comparativo, uma vez que se propôs a comparar as relações entre estratégias e capacidades dinâmicas relacionais em hotéis dentro de uma mesma rede hoteleira.

Apesar de um ser classificado como um estudo de caso único, há quatro unidades de análise diferentes: a administradora da rede hoteleira e três hotéis administrados por esta rede, cada qual representando uma estratégia diferente.

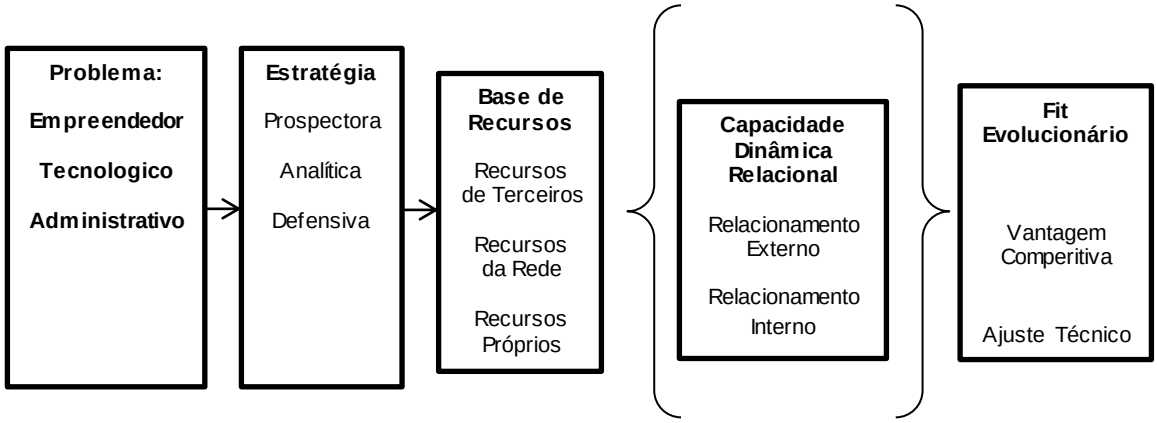
Quanto ao corte temporal, é um estudo longitudinal com corte transversal, pois se propôs a investigar a capacidade dinâmica relacional desses hotéis no decorrer do tempo, desde sua fundação, mas em um momento específico, permitindo, assim, verificar alterações na base de recursos oriundas da estratégia e da capacidade dinâmica relacional dos hotéis.

O nível de análise é organizacional e a unidade de análise é composta pelos dirigentes do nível estratégico da rede hoteleira e pelos gerentes de cada hotel.

5.3.1.1 Modelo conceitual da pesquisa

Para realizar a presente etapa da pesquisa, o modelo conceitual utilizado levou em consideração a estratégia de cada hotel analisado, ou seja, como cada um lida com seus problemas empresariais, tecnológicos e administrativos. Para tanto, foi utilizado o modelo de Miles e Snow (1978). A partir da estratégia, a base de recursos foi configurada, assim como o rol de relacionamentos que o hotel estabeleceu para obter outros recursos, expandir ou reconfigurar sua base atual. Para a compreensão de como isso ocorreu, utilizou-se a lógica do argumento de Helfalt et. al.(2007) e Dyer e Kale (1998). Por fim, em vez de uma medida simples de desempenho, o conceito de ajuste evolucionário de Helfat et. al. (2007) foi utilizado para estabelecer um parâmetro competitivo e técnico para o resultado da capacidade dinâmica relacional em cada estratégia diferente. A utilização da teoria possibilitou a validade externa do presente estudo.

Figura 14 - Modelo conceitual



Fonte: o autor, 2012

Os modelos anteriormente citados forneceram a base conceitual para a construção do instrumento de coleta de dados e para a construção das categorias de análise que foram utilizadas para o tratamento dos dados coletados - outra medida para validação externa da pesquisa, uma vez que permite a lógica de replicação.

Segundo Yin (2010), o pesquisador deve utilizar a técnica de protocolo de estudo de caso para estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação que deverão ser seguidos pelo pesquisador com o objetivo de facilitar o desenvolvimento do trabalho no campo. Diante disso, para alcançar o rigor, a objetividade e obter maior confiabilidade do estudo, elaborou-se o protocolo deste estudo, o que conferiu uma melhor sistematização à realização da pesquisa, bem como tornou explícito os

meios utilizados para a obtenção dos resultados aqui encontrados, permitindo posterior replicação do estudo. Assim, seguiu-se o seguinte protocolo de estudo:

a) elaboração do instrumento de coleta de dados;
b) escolha do hotel para a realização do estudo piloto;
c) realização do estudo piloto para teste do instrumento de coleta;
d) descrição e análise dos dados coletados no estudo piloto;
e) adequação do roteiro para realização das entrevistas semiestruturadas;
f) contato com os hotéis, solicitando a realização das entrevistas;
g) agendamento de entrevistas com os gerentes dos hotéis;
h) realização das entrevistas;
i) busca de dados secundários das organizações;
j) descrição dos casos analisados;
k) análise das informações obtidas (entrevistas, documentos);
l) elaboração do relatório final.

Foi realizado o estudo de caso piloto, pois, segundo Yin (2010), o estudo de caso piloto possibilita o alinhamento das questões do instrumento de coleta com os objetivos propostos. Essa fase do estudo garante posteriormente a coleta de dados confiáveis para a análise, confirmando assim que as questões de pesquisa serão respondidas e os objetivos atendidos adequadamente.

O estudo de caso piloto foi realizado na administradora de hotéis Atlântida. Primeiramente, realizou-se uma entrevista com o executivo da rede no Estado do Paraná, à qual foi transcrita e analisada. O roteiro foi ajustado e, então, uma entrevista em um hotel desta rede foi feita. Novamente, o roteiro foi reestruturado, e, neste momento o roteiro obtido foi considerado adequado aos objetivos propostos. Porém, o caso piloto não foi considerado na amostra final desta pesquisa, porque a rede administra três hotéis na cidade que adotam a mesma estratégia, a estratégia analítica. Como a proposta é identificar o efeito da estratégia na capacidade dinâmica relacional, optou-se por uma rede que possuísse, dentro do seu rol de escolhas, os três tipos de estratégia de Miles e Snow.

5.3.1.2 Seleção do caso

Como o objetivo deste estudo era avaliar a capacidade dinâmica relacional nos hotéis diante dos tipos estratégicos de Miles Snow, a seleção dos casos foi realizada

com base no resultado do *survey,* que identificou apenas uma rede, que opera no estado no Paraná, com os três tipos estratégicos: prospector, analítico e defensivo.

5.3.1.3 Coleta dos dados

Neste estudo, foram empregados dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados com os gestores dos empreendimentos hoteleiros, parceiros e terceirizados, por meio da condução de entrevistas semiestruturadas pelo pesquisador. No total, foram realizadas 2 entrevistas com gestores da rede de hotéis, 3 entrevistas com os gerentes dos hotéis, 1 entrevista com o gestor de uma empresa terceirizada e 1 entrevista com o gerente de uma empresa parceira. O roteiro das entrevistas encontra-se nos Apêndices B. As entrevistas duraram em média cerca de uma hora cada uma, com exceção das entrevistas com o terceirizado e com o parceiro, que duraram em média 15 minutos. Segundo Malhotra (2001), a entrevista semiestruturada possibilita ao entrevistado expressar opiniões gerais, comentários e explicações em certas questões, permitindo a captação de percepções e interpretações relativas ao contexto. Especificamente, a população entrevistada foi composta pelos seguintes respondentes (Quadro 8):

Quadro 8 - Dados sobre os respondentes das entrevistas

Respondente	**Data**	**Duração**
Diretor de Desenvolvimento Organizacional	08/11/2011	56 min
Gerente do Hotel Slaviero Executive	22/11/2011	1h
Gerente do Hotel Slaviero Slim	29/11/2011	1h e 25 min
Gerente do Hotel Slaviero Full Jazz	06/12/2011	52 min
Gerente da empresa parceira – turismo local	07/12/2011	13 min
Gerente da empresa terceirizada - lavanderia	07/12/2011	18 min
Diretor Executivo da rede de hotéis Slaviero	14/12/2011	1h e 05 min

Fonte: o autor, 2012

As entrevistas foram realizadas com gerentes de seis hotéis, nos meses de novembro e dezembro de 2011, e todas elas foram gravadas com permissão do entrevistado para que, posteriormente, pudessem ser transcritas e analisadas.

Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a dados, relatórios, anuários estatísticos e estudos setoriais fornecidos pelas agências reguladoras do setor hoteleiro, bem como pelos órgãos de classe do setor, com o objetivo de obter

informações sobre as redes hoteleiras e o contexto hoteleiro nacional e local. Periódicos especializados também foram consultados, a fim de obter bibliografias atualizadas sobre o setor.

5.3.1.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados e informações secundários passaram por análise documental, que consiste em operações que “visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” (RICHARDSON, 1999, p. 230). Além disso, esta técnica visa representar o conteúdo de documentos de maneira condensada, a fim de facilitar posterior consulta e referenciação (BARDIN, 2011).

O método utilizado para análise das entrevistas semiestruturadas foi a análise de conteúdo, cuja técnica utilizada foi a análise categorial que, segundo Bardin (2011), consiste no desmembramento do discurso em categorias de análise, em que os critérios de codificação estão orientados nos objetivos específicos da pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos entrevistados. As categorias de análise, deste ponto em diante, são nomeadas códigos e sua aplicação às entrevistas, chamadas de codificação.

Para a codificação, utilizou-se uma lista de códigos que foi desenvolvida com base na fundamentação teórico-empírica e nos objetivos do estudo.

A elaboração da lista de códigos ocorreu em diversas etapas. Inicialmente, elaborou-se uma lista prévia a partir da fundamentação teórico-empírica. Em um segundo momento, a lista foi refinada, fazendo-se uma comparação desta com os objetivos propostos, a fim de eliminar os códigos que não contribuiriam para responder às perguntas de pesquisa. Também foram acrescentados códigos que estavam faltando para atingir os objetivos da pesquisa. Ao final, chegou-se à lista de códigos (apresentada no Quadro 9, a seguir).

Alguns códigos foram acrescentados durante o processo de codificação, pois considerou-se que tais códigos seriam fundamentais para o entendimento dos casos e também por serem aspectos importantes para a resposta das perguntas de pesquisa e que não foram contemplados na fundamentação teórico-empírica. Outros códigos foram excluídos, pois, depois de iniciada a codificação, percebeu-se que não eram fundamentais.

O resultado final desta categorização foi enviado para um parceiro acadêmico com o intuito de verificar a validade da mesma.

Ao final da construção dos casos, estes foram enviados para parceiros acadêmicos com o objetivo de verificar a validade das inferências e as validades internas e externas.

Foram realizadas ainda uma triangulação de dados, cruzando-se informações obtidas pelos dados secundários e primários entre os entrevistados, no intuito de aumentar a validade dos dados (EINSENHARDT, 1989).

A lista final de códigos pode ser visualizada no Quadro 9, a coluna esquerda se refere a lista de original de códigos e a coluna a direita a lista final, entre cada linha de código há a categoria principal do construto para referenciar a série de códigos que se refere àquela determinada categoria.

Quadro 9 - Lista de códigos

(Continua)

1 Estratégia	
1.1 Estratégia defensiva	
1.1.1 Problema empresarial defensivo	1.1.1 Problema empresarial defensivo
1.1.2 Problema tecnológico defensivo	1.1.2 Problema tecnológico defensivo
1.1.3 Problema administrativo defensivo	1.1.3 Problema administrativo defensivo
1.2 Estratégia prospectora	
1.2.1 Problema empresarial prospector	1.2.1 Problema empresarial prospector
1.2.2 Problema tecnológico prospector	1.2.2 Problema tecnológico prospector
1.2.3 Problema administrativo prospector	1.2.3 Problema administrativo prospector
1.3 Estratégia analítica	
1.3.1 Problema empresarial analítico	1.3.1 Problema empresarial analítico
1.3.2 Problema tecnológico analítico	1.3.2 Problema tecnológico analítico
1.3.3 Problema administrativo analítico	1.3.3 Problema administrativo analítico
	1.4 Fatores externos
2 Capacidade dinâmica relacional	
2.1 Consequência histórica	2.1 Consequência histórica
2.2 Aprendizagem/conhecimento	2.2 Aprendizagem/conhecimento
2.3 Recursos internos	2.3 Recursos
	2.3.1 Recursos de terceiros
	2.3.2 Recursos da Rede
	2.3.3 Recursos próprios
	2.3.3.1 Relacionamento
2.4 Relacionamento externo	2.3.3.1.1 Rel. Externo
	2.3.3.1.1.1 Relacionamento terceirizado
2.4.2 Clientes	2.3.3.1.1.2 Relacionamento cliente

(Conclusão)

2.4.1 Fornecedores	2.3.3.1.1.3 Relacionamento Fornecedores
	2.3.3.1.1.3.1 Rel. Fornecedor formal
	2.3.3.1.1.3.2 Rel. Fornecedor informal
2.4.3 Concorrentes	2.3.3.1.1.4 Relacionamento Concorrentes
	2.3.3.1.1.5 Relacionamento Investidores
	2.3.3.1.1.6 Agentes Intermediários
	2.3.3.1.1.7 Comunidade
	2.3.3.1.1.8 Relacionamento Proprietários do Imóvel
2.5 Relacionamento interno	2.3.3.1.2 Relacionamento interno
	2.3.3.1.2.1 Relacionamento rede
	2.3.3.1.2.2 Relacionamento outros hotéis rede
2.5.1 Horizontal	
2.5.2 Vertical	
2.6 Motivação	2.6 Motivação
2.6.1 Ameaça	2.6.1 Ameaça
2.6.2 Oportunidade	2.6.2 Oportunidade
2.6.3 Redução de custo	2.6.3 Redução de custo
2.6.4 Melhoria da qualidade	2.6.4 Melhoria da qualidade
2.7 Integração	2.7 Integração
	2.7.1 Motivação da Integração
3 Fit evolucionário	
3.1 Vantagem competitiva	3.1 Vantagem competitiva
3.2 Ajuste técnico	3.2 Ajuste técnico
3.2.1 Crescimento	3.2.1 Crescimento
3.2.2 Custo	3.2.2 Custo
3.2.3 Qualidade	3.2.3 Qualidade

Fonte: o autor, 2012

A análise de conteúdo foi realizada como sugere Bardin (2011), utilizando-se três momentos para o seu desenvolvimento: a preparação dos dados e pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

5.3.1.4.1 Preparação dos dados e pré-análise

Todos os dados primários obtidos foram preparados para que pudessem ser importados ao *software* ATLAS.ti, para, então, realizar a análise das entrevistas com a utilização do mesmo.

5.3.1.4.2 Exploração do material

A etapa de exploração do material reunido consistiu na codificação das entrevistas. A codificação, segundo Bardin (2011, p. 127) é “o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo.”

5.3.1.4.3 Tratamento dos resultados e interpretação

Após a codificação de todas as entrevistas, passou-se para o tratamento do material. Para facilitar a interpretação das entrevistas, os códigos foram transformados em teias (*networks*), a fim de agrupar todas as citações relacionadas aos códigos de análise. Utilizou-se também o recurso do *software* ATLAS.ti para a criação de *links* e *hiperlinks* entre códigos e entre citações. A disposição dos códigos e citações em formato de teia, destacando as associações entre códigos e citações, permitiu uma melhor visualização das características essenciais de cada caso, assim como dos casos conjuntamente.

Trechos das entrevistas também foram anexados no corpo do texto deste trabalho a fim de ilustrar e justificar as análises e conclusões. Para uma melhor compreensão, em alguns trechos das entrevistas acrescentou-se observações entre colchetes.

5.3.2 Apresentação e análise dos resultados do estudo de caso

Esta parte da seção “Análise dos Resultados” destina-se à apresentação dos resultados provenientes da análise de conteúdo do caso. Conforme dito anteriormente, o caso é composto por três hotéis administrados pela Rede Slaviero de hotéis, além da Rede em si.

Assim, primeiramente, os resultados referentes ao Hotel Slaviero Executive, que adota a estratégia analítica, são apresentados. Em seguida, apresenta-se a análise do Hotel Slaveiro Slim, que adota a estratégia defensiva. m terceiro lugar, o Hotel Full Jazz, com a estratégia prospectora.

Cada hotel foi analisado a partir dos três problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978): problemas empreendedor, tecnológico e administrativo. Depois

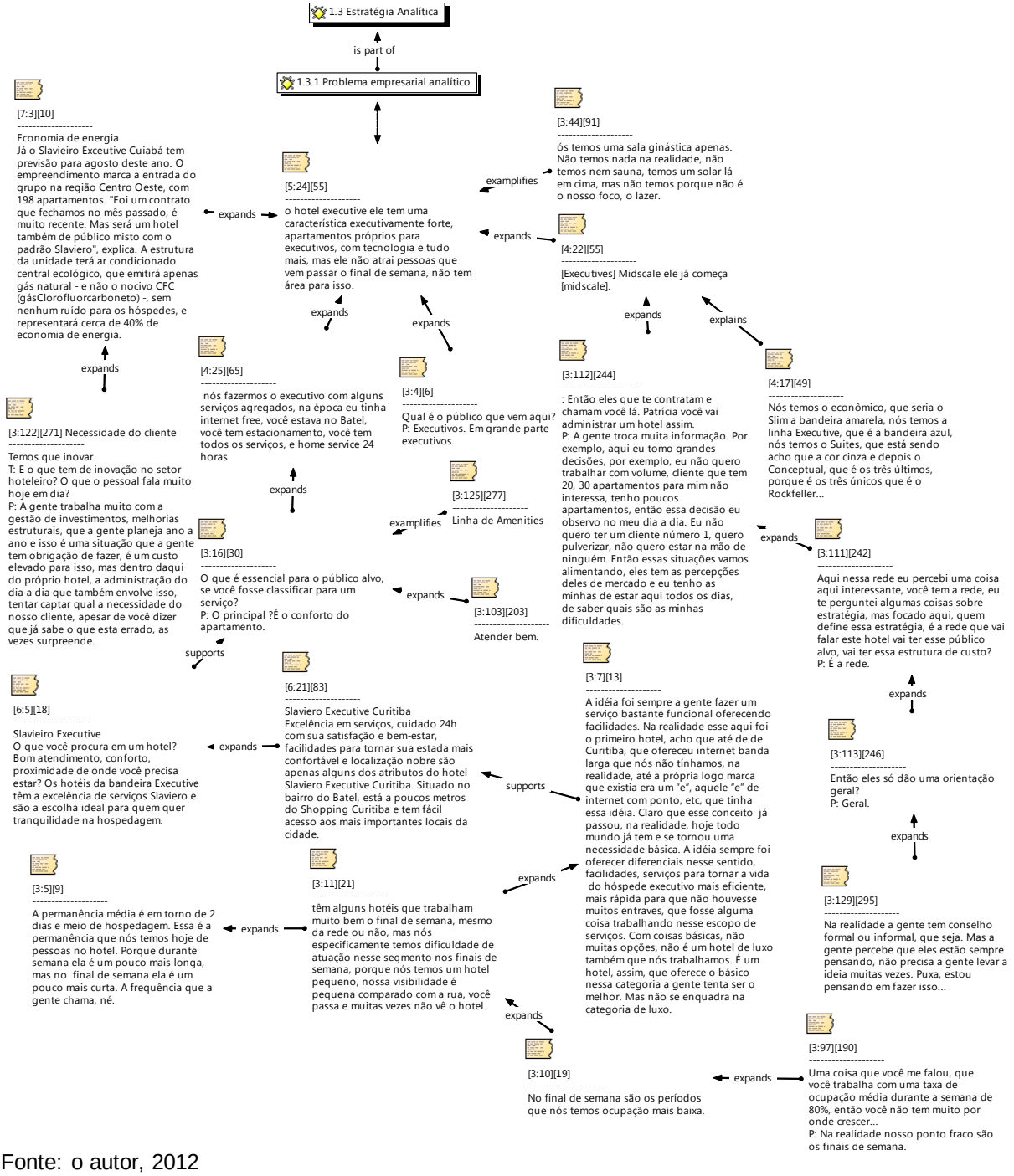
de analisar como cada hotel lida com esses três problemas, a base de recursos de cada um é analisada, principalmente o recurso relacionamento. Este recurso é estudado a partir da interação com terceiros (formais e informais), outros hotéis da Rede e com a Rede em si. A maneira com que o hotel se relaciona é sua capacidade dinâmica relacional, foco deste estudo, que é detalhada a partir do modelo de Teece, Pisano e Shuen (1997). A motivação que leva ao relacionamento também é analisada. Por fim, o ajuste evolucionário, dividido entre vantagem competitiva e ajuste técnico, é observado e interpretado.

5.3.2.1 Estratégia analítica – Hotel Slaviero Executive

Conforme mencionado anteriormente, o Hotel Slaviero Executive foi aberto nos anos 1990 com o objetivo de atender à demanda de pessoas que viajam a trabalho. Para este hotel, a Rede adotou a estratégia analítica. A Figura 15, na página posterior, mostra como o hotel lida com o problema empreendedor, ou seja, como é seu domínio produto-mercado. O hotel é destinado a executivos com uma permanência média de dois dias na categoria *Midscale,* os quais consideram *internet*, localização, bom atendimento e conforto como essenciais para suprir suas necessidades. A taxa de ocupação durante a semana é 80%, mas nos finais de semana é muito baixa, em torno de 40%.

O sistema de reservas, tarifação e angariação de clientes ou eventos é feito pela Rede Slaviero, que repassa as informações para o hotel. A partir das informações obtidas, o hotel prepara a hospedagem ou o evento. A hospedagem é baseada em funcionalidade, agilidade e disponibilidade de serviços básicos (*internet*, restaurante simples, *room service* 24h e estacionamento). Segundo a análise de conteúdo, esta bandeira é pouco padronizada, aceitando muita variação, pois há poucas referências para balizar o escopo de atuação do hotel; apenas o público-alvo e a necessidade agilidade e bom atendimento. Diante disso, o gerente deste tipo de hotel tem a possibilidade de inovar, é claro, mantendo o essencial para sua base tradicional de clientes. Isto pode ser percebido diante a necessidade de oferecer uma solução para o problema da baixa taxa de ocupação nos finais de semana.

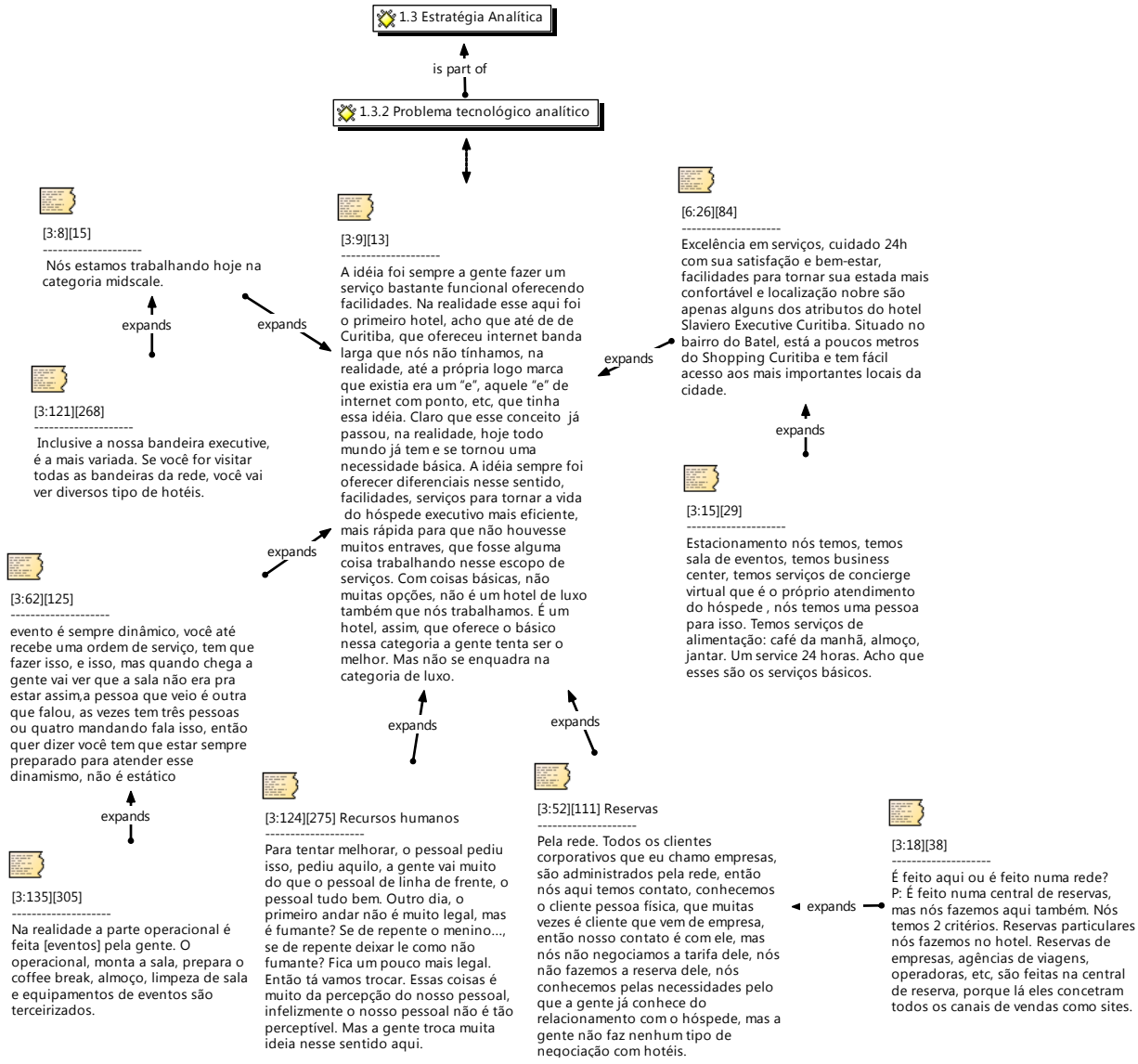
Figura 15 - Problema empresarial (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012

Com relação ao problema tecnológico, o hotel atende bem, é flexível diante da necessidade dos hóspedes, mas procura padronizar a grade de suas atividades para, ao mesmo tempo, gerar eficiência.Segundo os dados descritos na Figura 16, a seguir, o setor de eventos é padronizado e muito integrado com o setor de reservas da Rede.

Figura 16 - Problema tecnológico (*analyzer*)

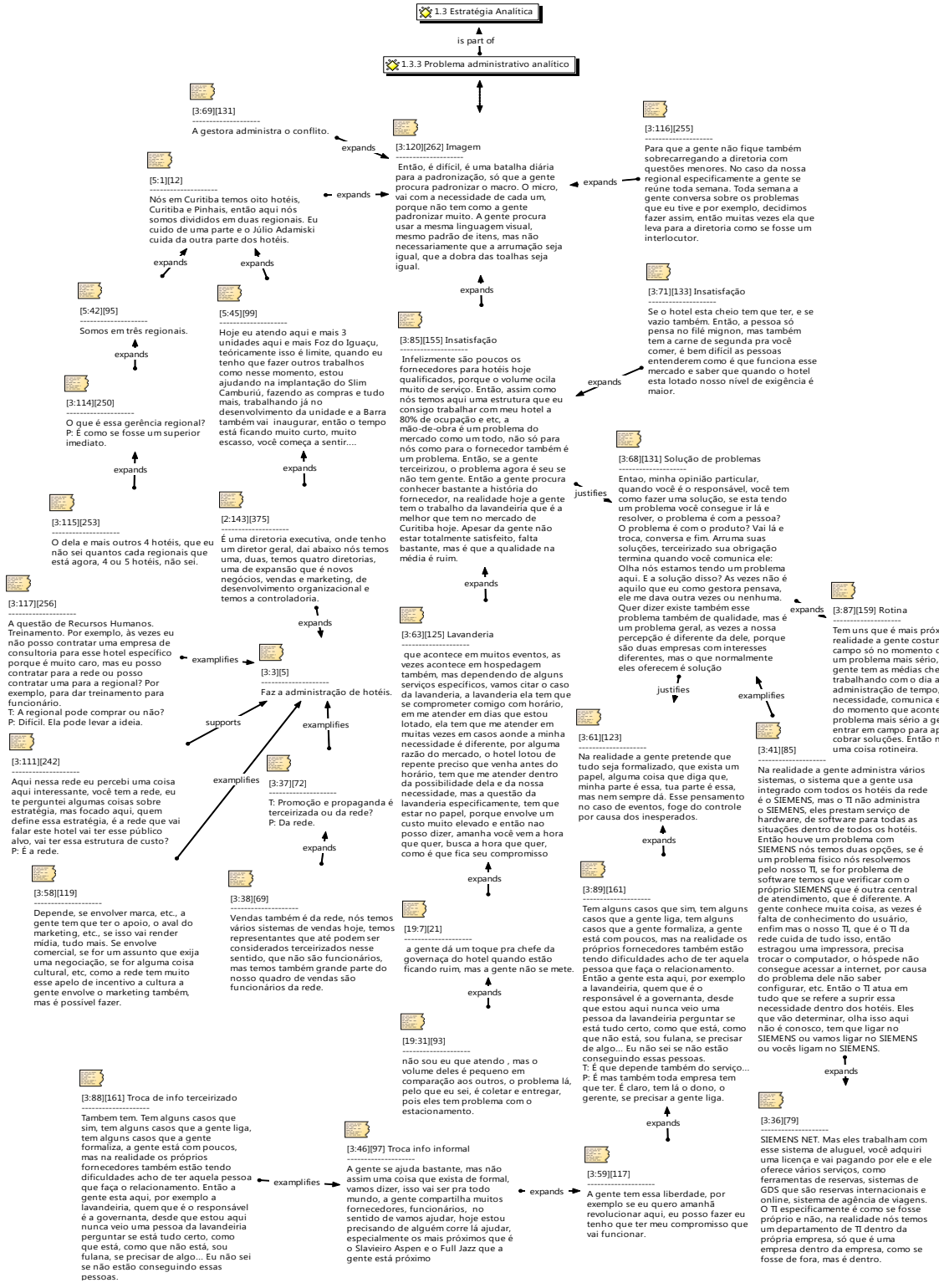


Fonte: o autor, 2012.

A Figura 17, na página seguinte, mostra como o hotel lida com o problema administrativo. O hotel é administrado por um gerente e acima deste gerente está o gerente regional da Rede, que também administra um hotel. O gerente regional reporta-se à diretoria executiva da Rede. Recursos humanos, *marketing*, novos negócios, desenvolvimento organizacional, controladoria e tecnologia da informação são departamentos da Rede que servem de apoio para as atividades desenvolvidas pelo hotel.

A função do gerente do hotel é solucionar problemas. Para isso, ele pode contar com as atividades de suporte da Rede, relacionamento com terceiros ou relacionamento informal com outros hotéis da Rede.

Figura 17 - Problema administrativo (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

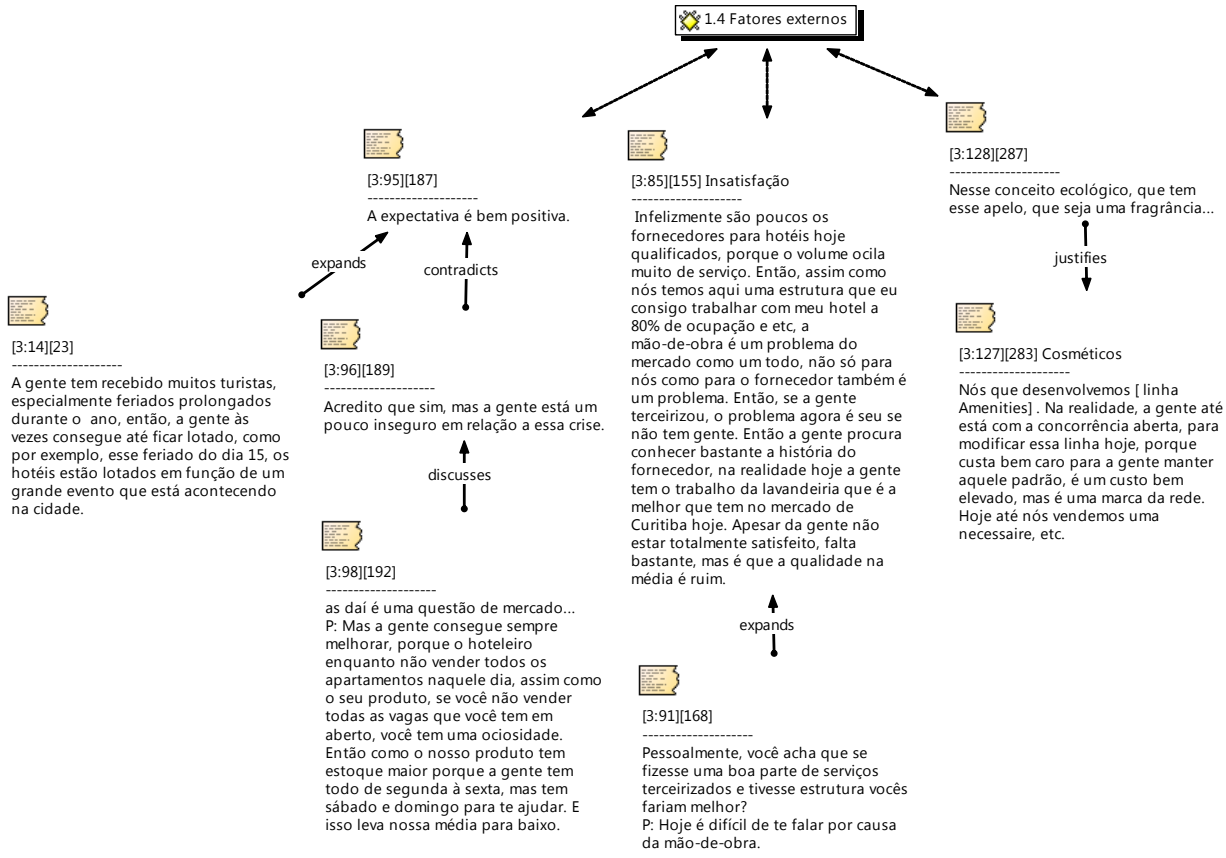
Como adota a estratégia analítica, a gerente do Hotel Slaviero Executivo busca solucionar seus problemas de maneira inovadora, ao mesmo tempo que tem a necessidade de padronizar e criar rotinas administrativas bem estruturadas.

Uma consideração sobre o problema administrativo é a falta de pessoal em nível médio técnico qualificado, bem como fornecedores terceirizados. Essa falta de qualificação faz com que seja difícil o estabelecimento de rotinas e padronização.

Este dado - mão de obra não qualificada - também aparece quando o gerente do hotel menciona fatores externos (Figura 18) que influenciam a atuação do hotel em geral. Além disso, o gerente relata que várias ações são realizadas no hotel em virtude do mercado, ou seja, baseado nas atividades de outros hotéis de outras redes, como, por exemplo, promoções de finais de semana ou produtos e serviços ecológicos, como é a linha de cosméticos desenvolvida pela Rede.

Ainda, a melhor solução para o problema administrativo, segundo o gerente, é a troca de informações com outros hotéis da Rede.

Figura 18 - Fatores externos (*analyzer*)

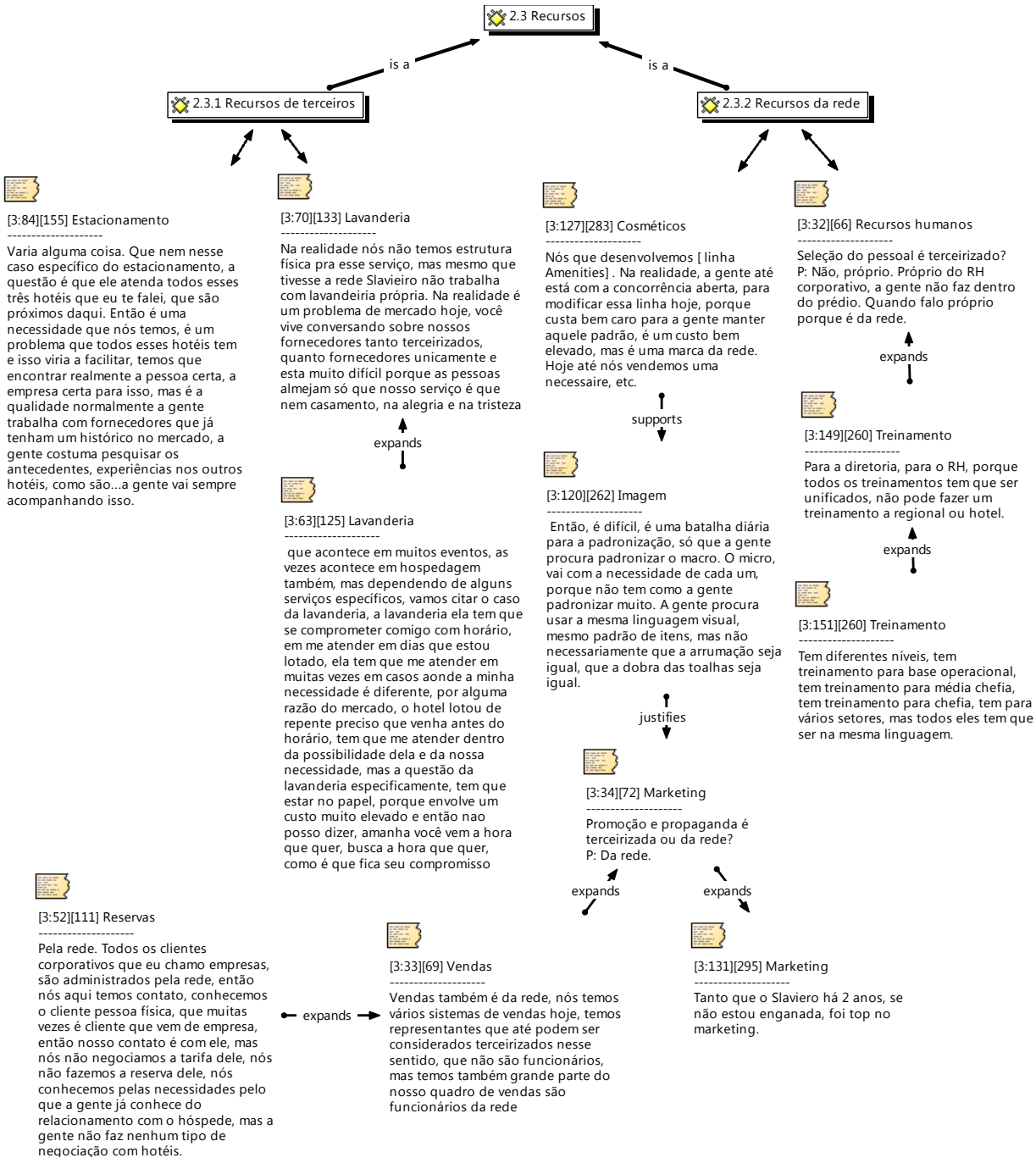


Fonte: o autor, 2012.

Após analisar o ciclo adaptativo e os fatores externos, em consonância com o modelo teórico, os recursos passam a ser analisados a partir da Figura 19. Os recursos de terceiros, mencionados como fundamentais, são o estacionamento e a lavanderia. Já os recursos da Rede mencionados foram: linha de cosméticos;

recursos humanos (seleção e treinamento); *marketing* (promoção, propaganda e vendas); e o sistema de reservas (Figura 19).

Figura 19 - Recursos de terceiros e da rede (*analyzer*)

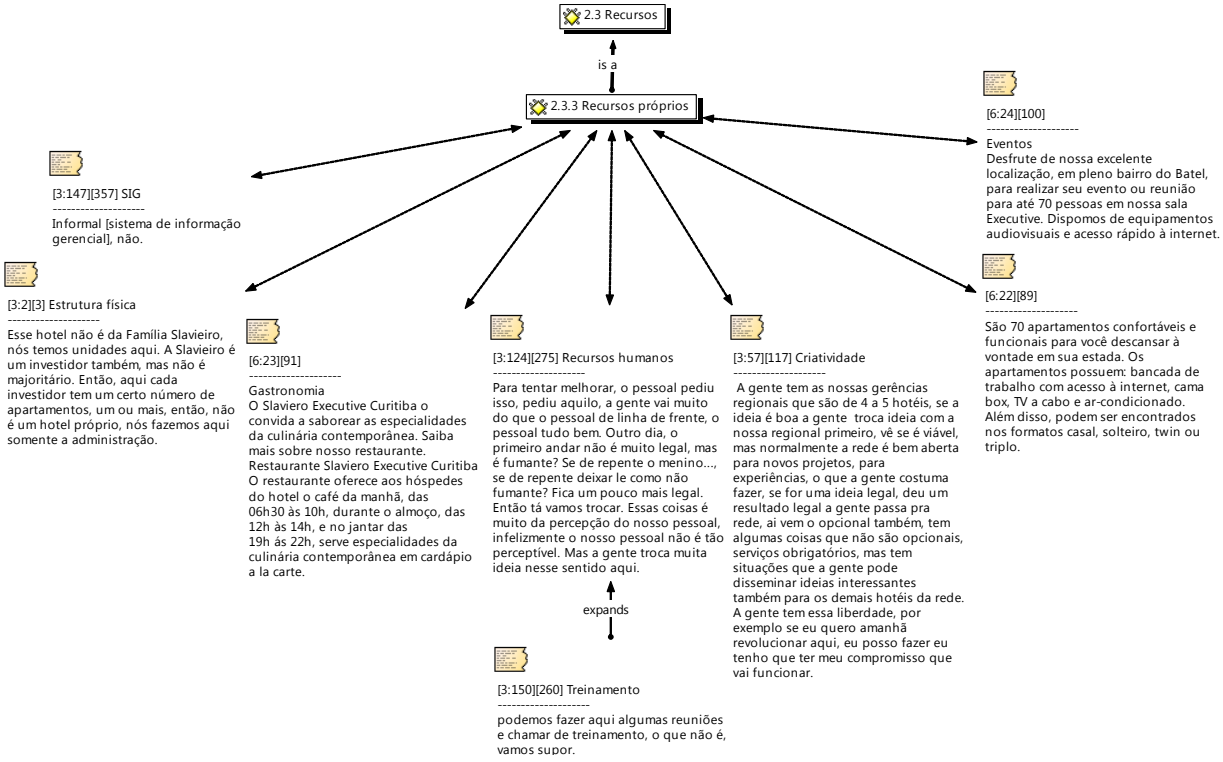


Fonte: o autor, 2012.

Quanto aos recursos próprios necessários para a execução da estratégia, conforme a Figura 20, a seguir, destaca-se: sistema de informação gerencial, estrutura física, recursos humanos - gestão de conflitos e treinamento - e criatividade. Um recurso que chama atenção é a criatividade, pois resolver problemas dentro de

uma perspectiva meio-termo, que é a essência de uma *analyzer,* não é algo simples, haja vista que é necessário padronização e flexibilidade, duas características muitas vezes difíceis de serem conciliadas.

Figura 20 - Recursos próprios (*analyzer*)

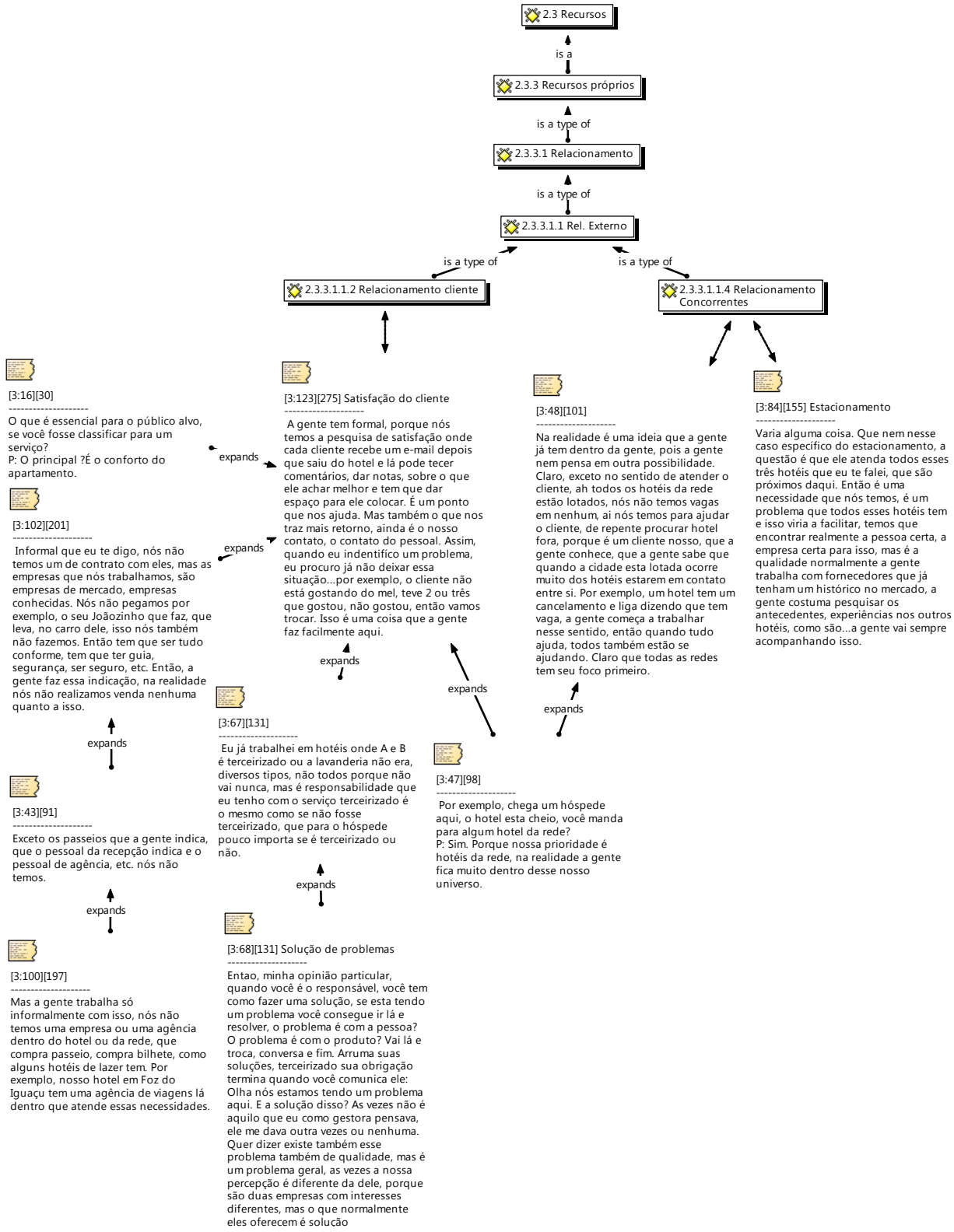


Fonte: o autor, 2012.

Um recurso próprio, o relacionamento, foi analisado de maneira mais específica, uma vez que entender a capacidade dinâmica relacional é um dos objetivos do presente estudo. O relacionamento foi dividido em interno e externo; sendo que o interno refere-se ao relacionamento do hotel com a Rede (a administradora) e com os outros hotéis que pertencem à Rede. O relacionamento externo foi dividido em em cinco grandes blocos: relacionamento com clientes, concorrentes, investidores, proprietários do imóvel e fornecedores. O relacionamento com fornecedores de serviços ainda foi dividido entre formal e informal.

Como se pode notar na Figura 21, adiante, o relacionamento com o cliente é pautado pela satisfação; assim, tudo é feito com base nos recursos próprios e de terceiros, relacionamentos formais ou informais, para que o cliente fique satisfeito com o serviço. É interesse observar, no entanto, que a satisfação deste cliente está atrelada a uma característica do serviço: o conforto do apartamento.

Figura 21 - Relacionamento externo com clientes e concorrentes (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

O relacionamento com os concorrentes decorre da necessidade de atender bem o cliente, especificamente quando o hotel está lotado; uma solução de hospedagem é buscada primeiramente nos hotéis da Rede e em seguida na

concorrência. Outro ponto de relacionamento com os concorrentes é a troca de informação sobre serviços terceirizados.

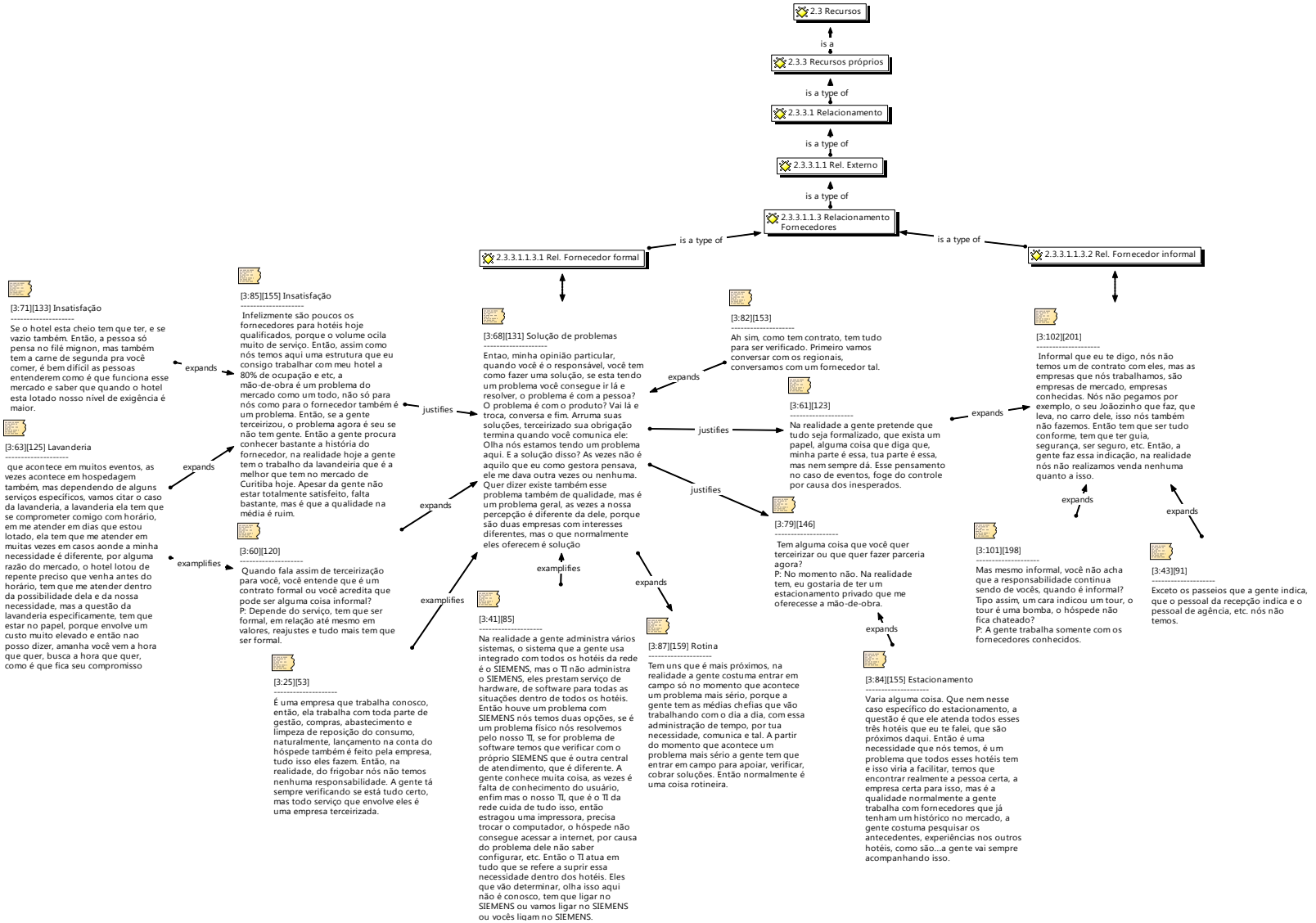
Observa-se na Figura 22, na página posterior, que o hotel relaciona-se formalmente com os seguintes fornecedores de serviços terceirizados: lavanderia, frigobar e tecnologia da informação. Todos os relacionamentos formais são estabelecidos pela Rede através de contratos. De maneira geral, a gerente do hotel está insatisfeita com os serviços prestados, por não conseguir que sejam integrados à rotina do hotel seguindo a orientação estratégica; logo, lidando com o problema tecnológico e administrativo do hotel. As empresas terceirizadas apresentam uma solução padrão para todos os seus clientes, motivo este que gera a insatisfação da gestora.

A gerente do hotel preza por serviços terceirizados formais; mas, para atender uma demanda do cliente, estabelece relacionamentos informais com prestadores reconhecidos no mercado, pois acredita que a responsabilidade permanece com o hotel, pois ele que indicou o prestador.

Como se pode observar na Figura 23 (na p. 126), o relacionamento com os investidores e com os proprietários do imóvel é mencionado pela gerente como importante para lidar com a base de recursos do hotel. Este relacionamento é essencial na hotelaria moderna, pois uma administradora de hotéis, como é o caso da Rede Slaviero, geralmente não é proprietária dos imóveis onde os hotéis operam. O prédio pertence a outros proprietários, pessoas físicas ou jurídicas, e/ou a um grupo de investidores. Este fato é interessante para uma análise sobre estratégia e capacidade relacional, pois a rede hoteleira deliberadamente faz uma escolha estratégica para o hotel, mas esta escolha depende da aprovação dos proprietários ou investidores, assim, o relacionamento com eles é de suma importância para que se possa escolher e implementar determinada estratégia.

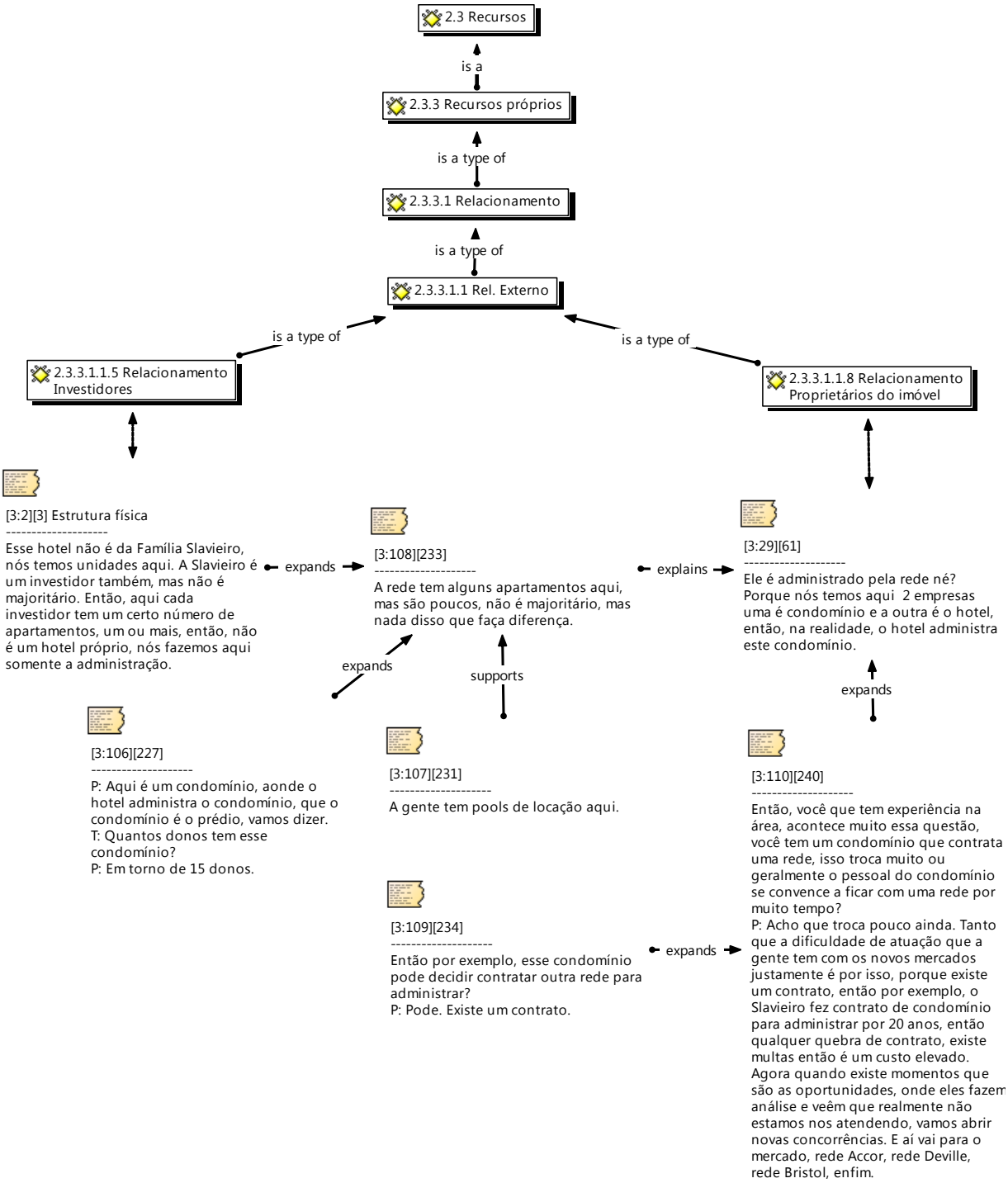
No Hotel Slaviero Executive, a rede possui alguns apartamentos, mas fora a Rede há um total de 15 donos que pertencem a um condomínio que firmou um contrato de 20 anos com a Rede para administrar o prédio. Mesmo com o contrato, os condôminos fazem uma análise anual do desempenho do hotel e, caso estejam insatisfeitos, têm a possibilidade de procurar outra rede para administrar o prédio.

Figura 22 - Relacionamento externo com fornecedores formal e informal (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

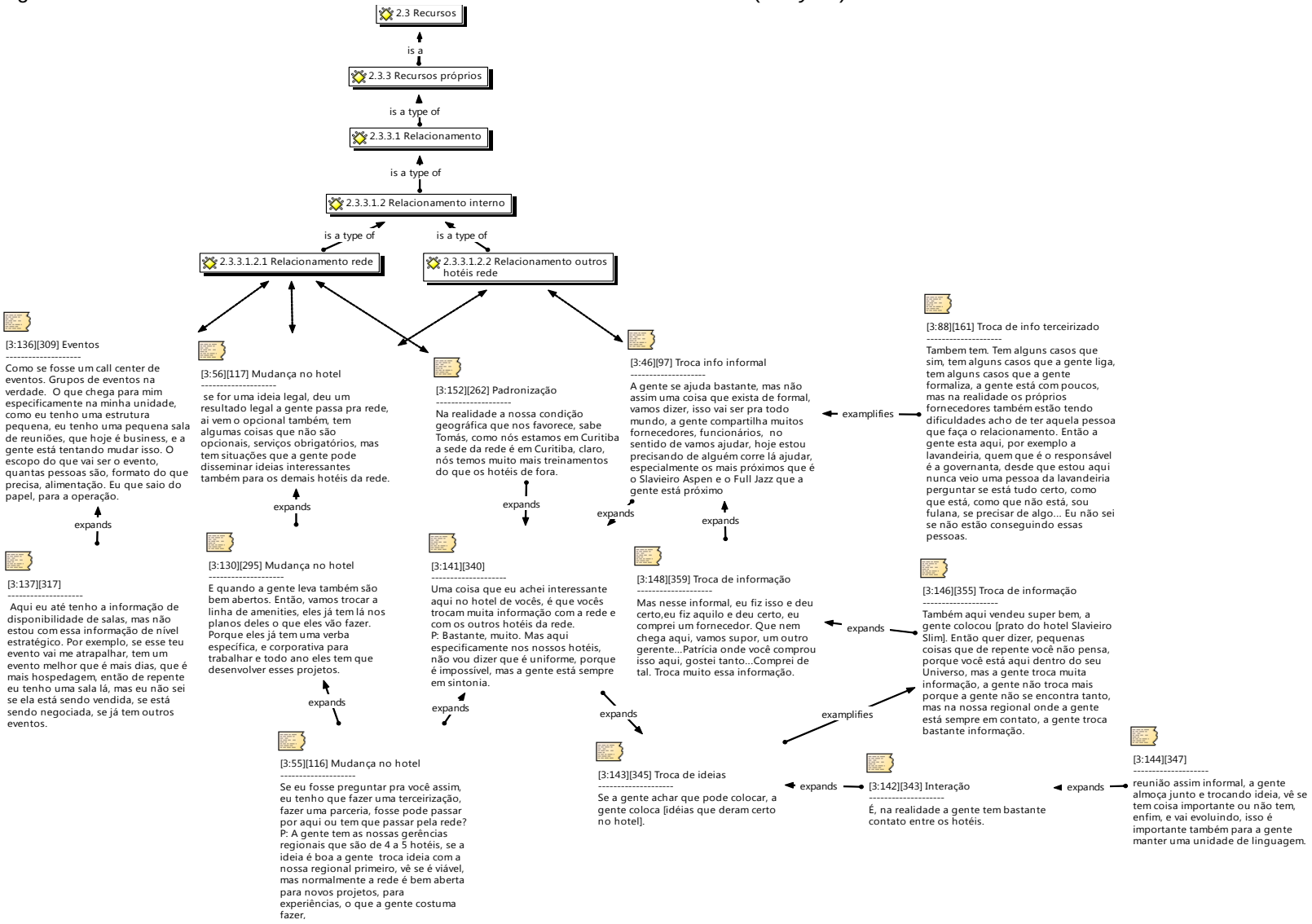
Figura 23 - Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

A Figura 24, na página a seguir, demonstra como ocorre o relacionamento interno, ou seja, com a Rede e com os outros hotéis da mesma. Há uma intensa troca de informação informal entre os hotéis da Rede, e isto corrobora a necessidade de se buscar soluções criativas dentro de uma lógica *analyser*, ou seja, necessidade de ser estável e criar novas soluções.

Figura 24 - Relacionamento interno com a Rede e com outros hotéis da Rede (*analyzer*)

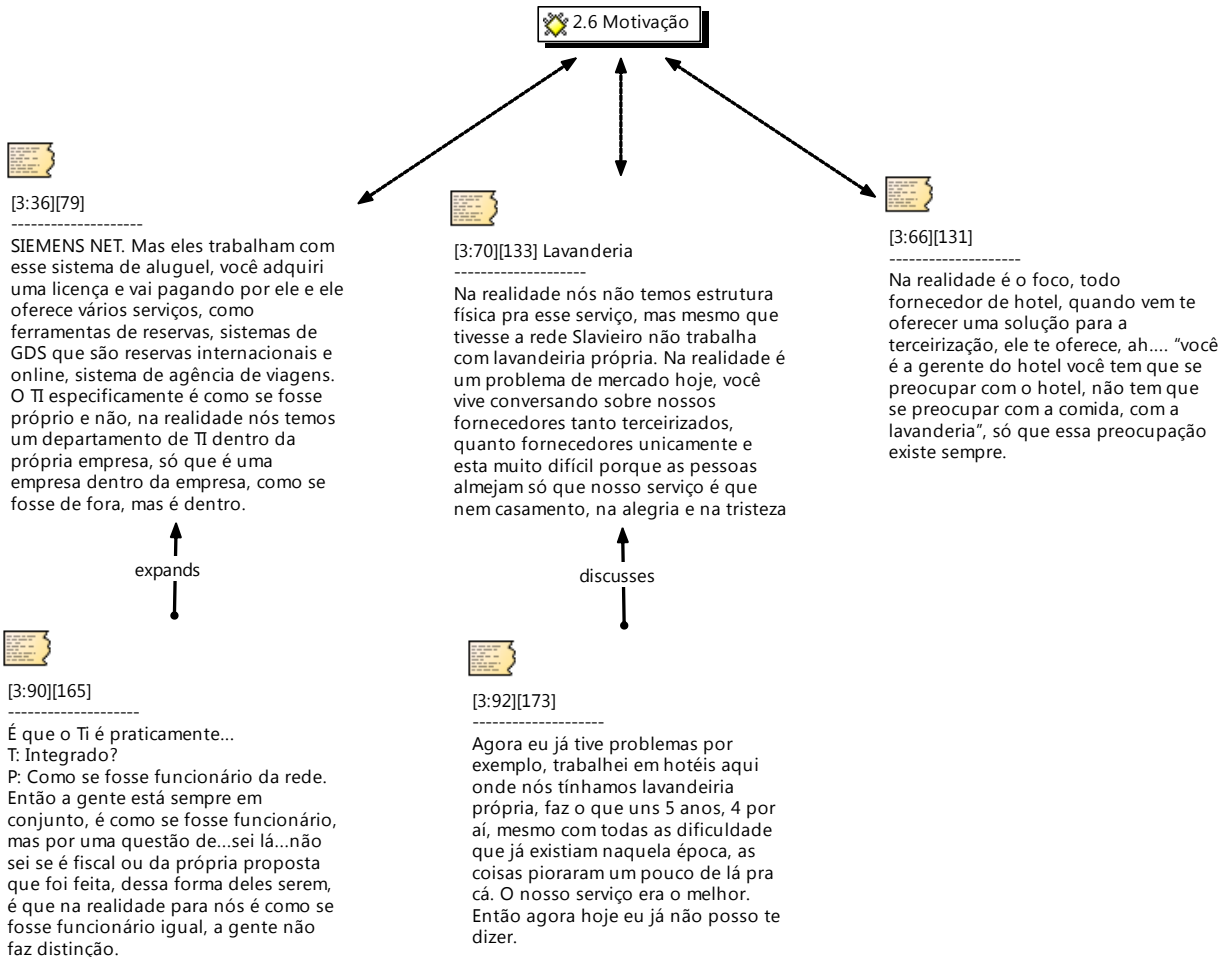


Fonte: o autor, 2012.

Com relação ao relacionamento com a Rede, o gerente do hotel deve submeter à apreciação da mesma qualquer mudança que deseje fazer, pois sabe da exigência de padronização da rede. Outro ponto considerado é com relação aos eventos, que dependem do agendamento e informação da Rede para que ocorram no hotel; basicamente, é um serviço da rede que é operacionalizado no hotel.

A motivação para que o hotel se relacione, formal e informalmente, interna e externamente, foi explorada. No caso do hotel *analyzer*, a motivação está baseada na falta de estrutura para fazer algo sozinho e na necessidade de manter o foco no serviço prestado pelo hotel dentro da solução dada ao problema empresarial (Figura 25).

Figura 25 - Motivações gerais dos relacionamentos (*analyzer*)



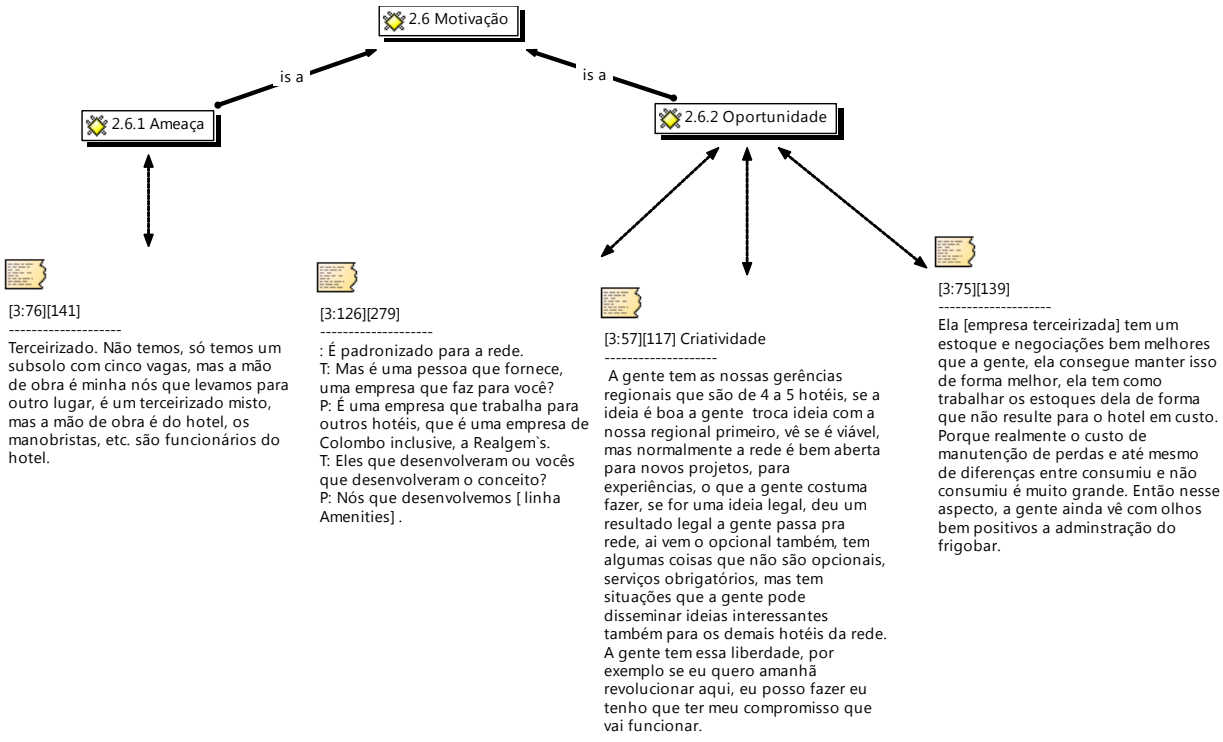
Fonte: o autor, 2012.

A motivação de se relacionar, segundo a Figura 26 (adiante), pode ser fruto de como o hotel lida com ameaças e oportunidades. Especificamente, a ameaça é considerada quando o hotel não consegue executar sua estratégia; por exemplo, um

aspecto importante da estratégia *analyser* do hotel é atender bem o cliente, se o mesmo está de carro, precisa de estacionamento. No entanto, o hotel possui apenas cinco vagas em seu subsolo; assim, cabe à gerência buscar uma alternativa, relacionando-se, para acomodar a necessidade de estacionamento do cliente.

Se não encontrar uma solução, sente-se ameaçado no sentido de o cliente procurar outro hotel para se hospedar. Assim, estabelece relacionamento com um estacionamento terceirizado. A oportunidade está relacionada com a criatividade e busca por soluções discutidas entre os hotéis da Rede e com a Rede, com o intuito de encontrar soluções para situações diferentes que aparecem. O interessante é que uma solução baseada em oportunidade é padronizada para os outros hotéis com a mesma estratégia da Rede.

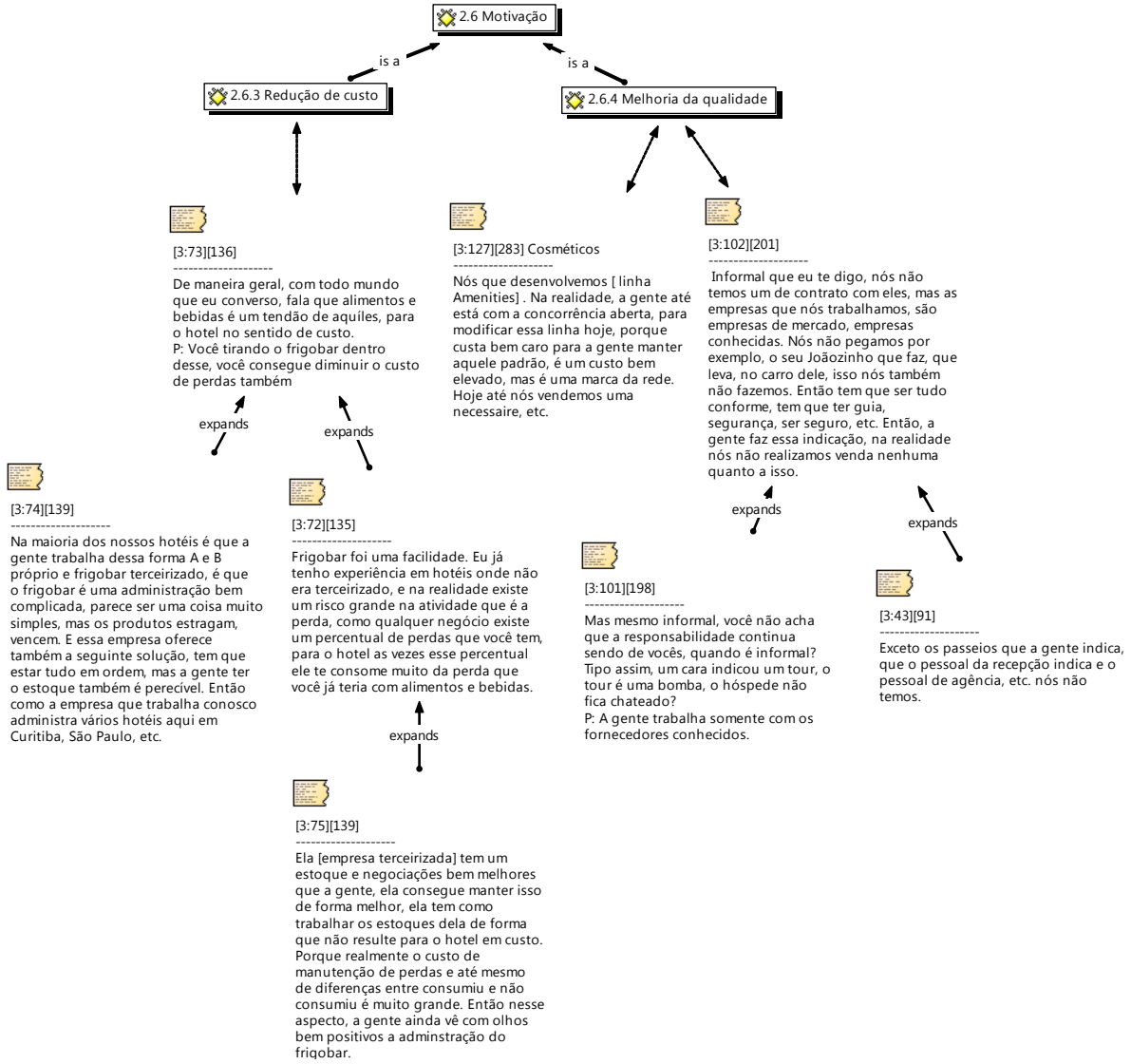
Figura 26 -Motivação dos relacionamentos: ameaça e oportunidade (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

O relacionamento ainda pode ser fruto da necessidade de reduzir custos ou melhorar a qualidade (Figura 27). O frigobar foi um exemplo de redução de custos. Os cosméticos disponibilizados no banheiro são um exemplo de melhor qualidade, além da indicação informal de empresas que fazem *tours* na cidade.

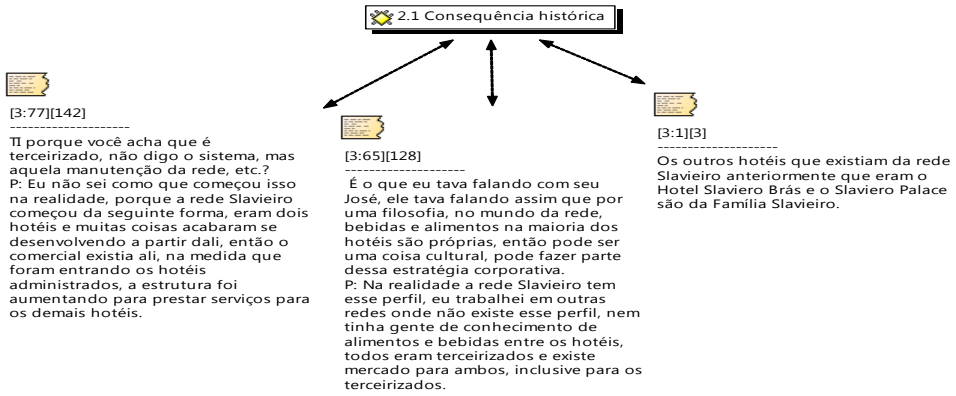
Figura 27 - Motivação dos relacionamentos: redução de custo e melhoria da qualidade (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

Em seguida, apresenta-se a inferência, baseada na Figura 28 (na página posterior), sobre uma dimensão do conceito de capacidade dinâmica de Teece, Pisano e Shuen (1997): a *path dependence* ou, como apresentado neste trabalho, a consequência histórica. Nesta dimensão, a explicação de como as ações ocorrem decorre de uma prática histórica, por exemplo: o serviço de TI para o hotel e a Rede Slaviero sempre foi terceirizado, por isso continua sendo. Inversamente, a TI, o setor de alimentos e bebidas no hotel não é terceirizado por ser uma prática histórica comum da Rede, muito atrelada à cultura e aos valores dos dirigentes da Rede.

Figura 28 - Consequência histórica (*analyzer*)

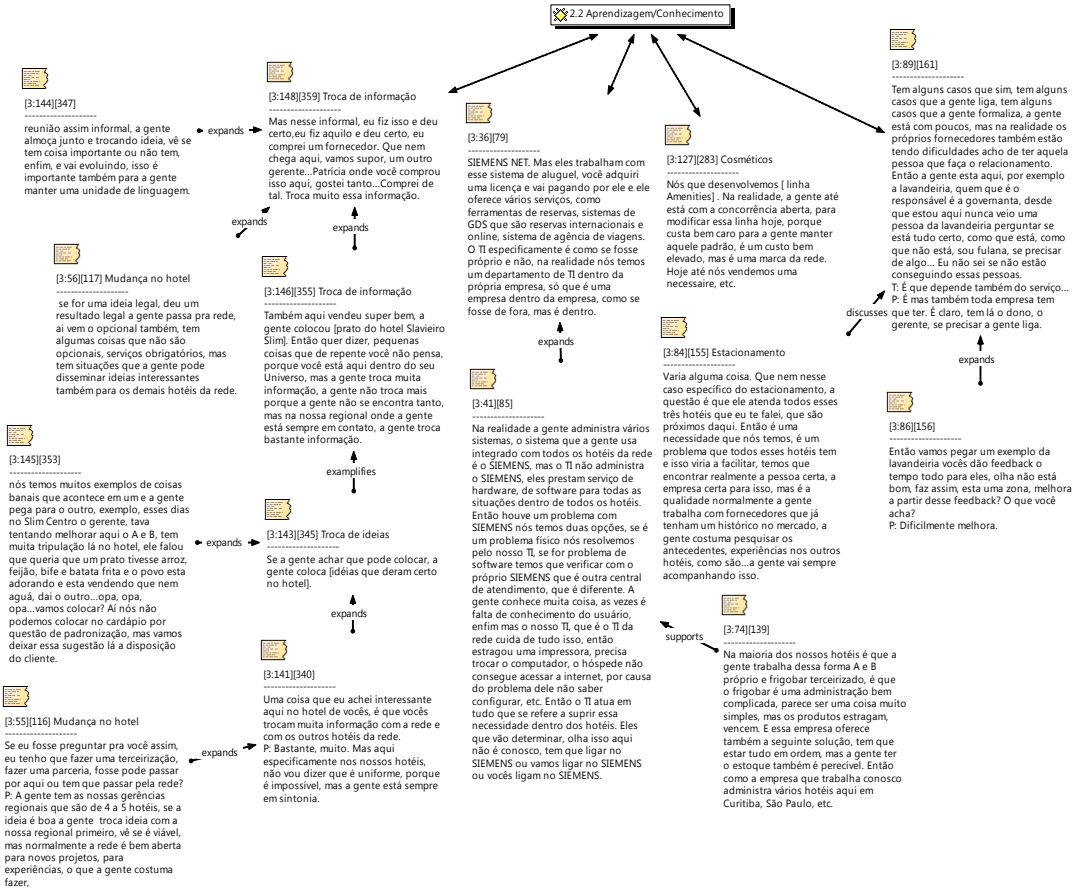


Fonte: o autor, 2012.

Outra dimensão do construto seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), analisado no presente estudo, é a aprendizagem; aqui classificada como aprendizagem/conhecimento do que os relacionamentos proporcionam para o hotel.

Segundo a Figura 29 (na página seguinte), a aprendizagem ocorre muito pela troca informal de informações entre os hotéis da rede, formalização de mudanças do hotel para a rede e do relacionamento com departamentos específico da rede, como TI. Por outro lado há pouca aprendizagem oriunda do relacionamento com fornecedores formais como por exemplo com o terceirizado que presta o serviço de lavanderia.

Figura 29 - Aprendizagem/Conhecimento (*analyzer*)

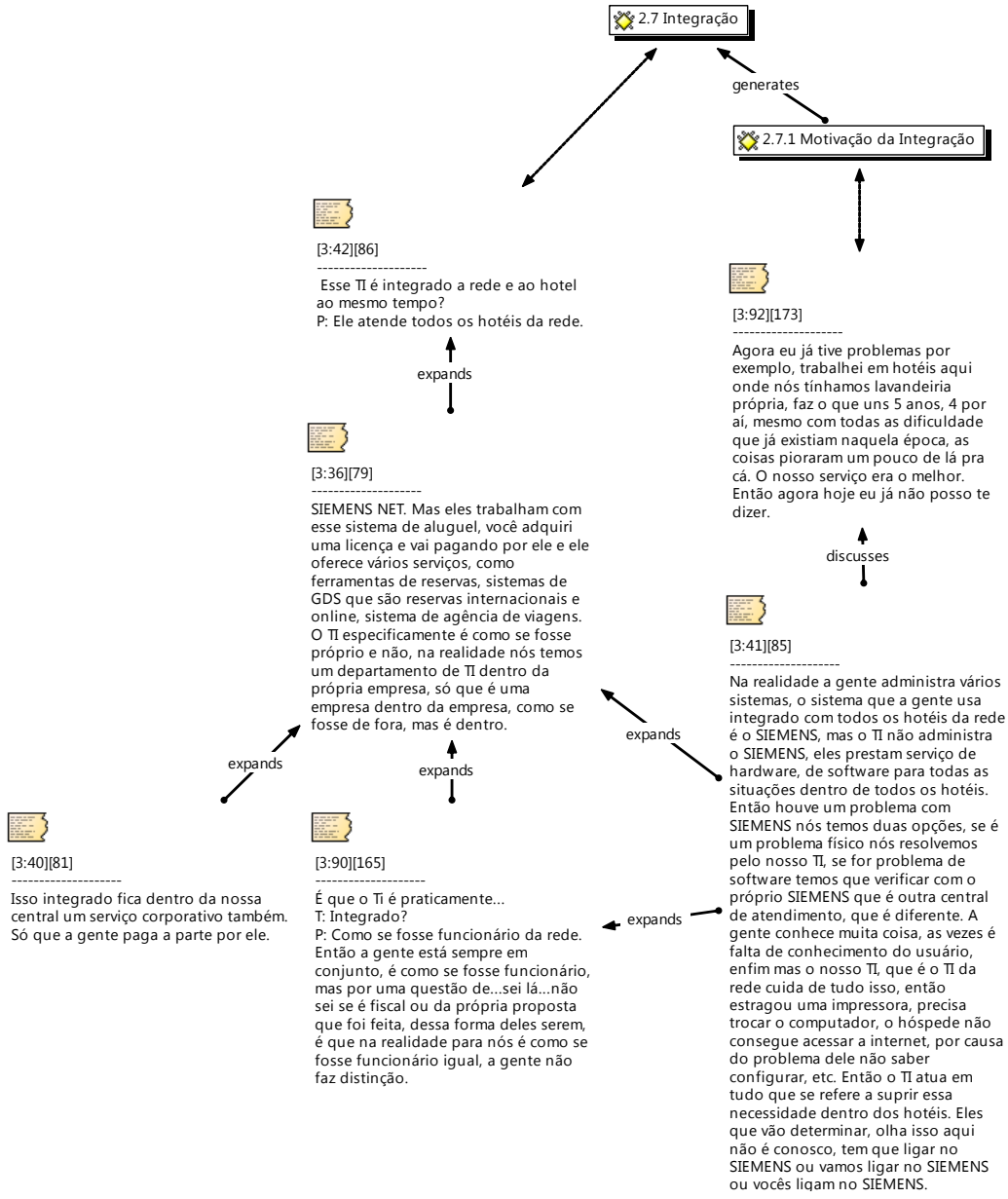


Fonte: o autor, 2012.

Com relação à integração dos serviços prestados por terceiros formais ou informais dentro do escopo da atividade do hotel, o único no caso do Hotel Slaviero Executive é o serviço de TI (Figura 30, na próxima página).

O motivo, neste caso, é a qualidade do serviço terceirizado e a dependência de integração no hotel e entre o hotel e a Rede, pois o serviço de TI terceirizado na Rede integra este e outros hotéis à rede.

Figura 30 - Integração (*analyzer*)



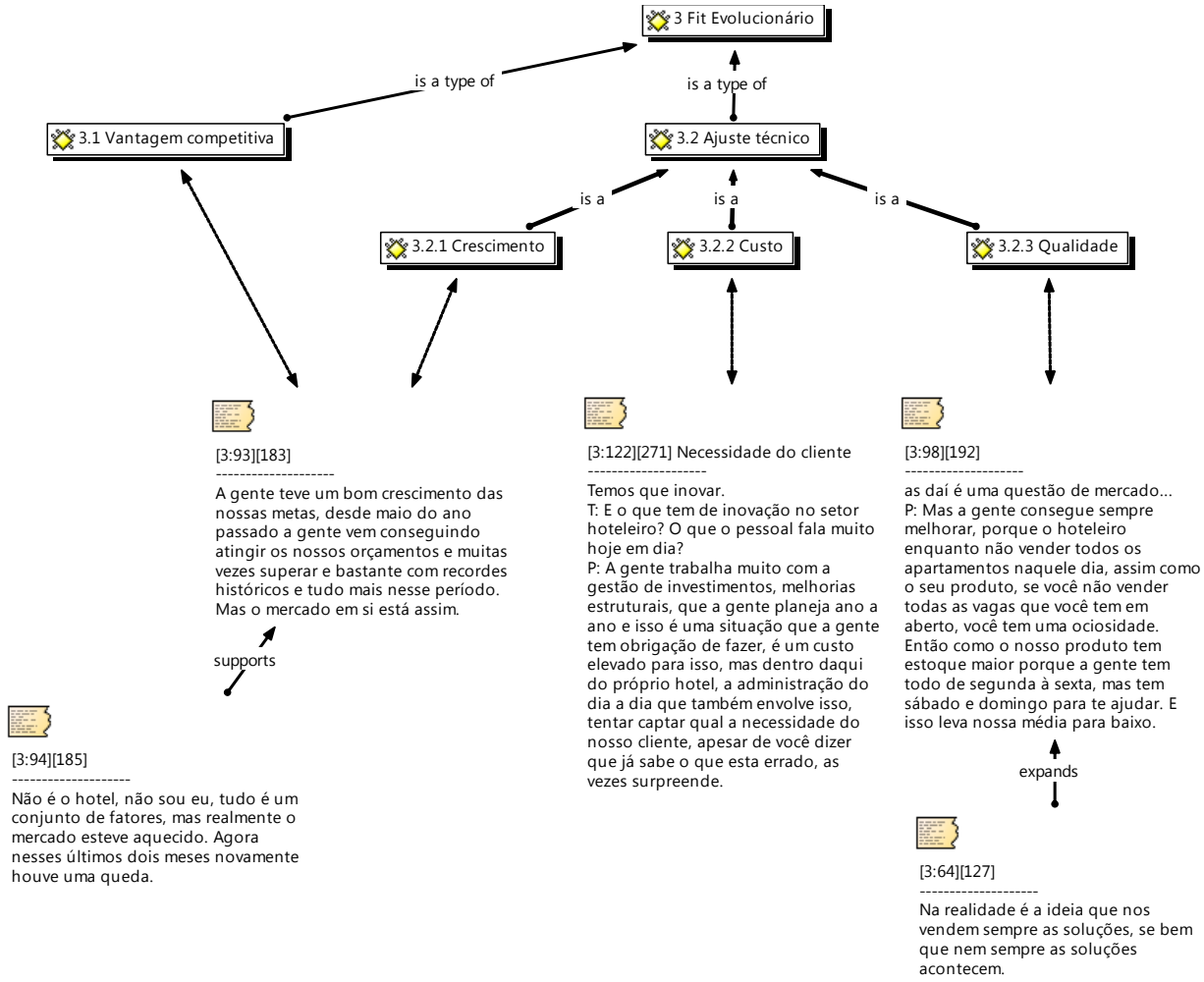
Fonte: o autor, 2012.

Por fim, apresenta-se o ajuste evolucionário; especificamente, a vantagem competitiva e o ajuste técnico da estratégia *analyzer* (Figura 31, a seguir). A dimensão ajuste técnico, de acordo como Helfat et. al. (2007), tem três dimensões: crescimento, custo e qualidade, ou seja, se a capacidade relacional gerou crescimento, reduziu custos ou melhorou a qualidade.

Com relação à vantagem competitiva, uma comparação com os concorrentes deve ser analisada. Segundo os dados do caso, o relacionamento resultou em crescimento, pois o hotel bateu as metas anuais estabelecidas. Na percepção da gerente, a qualidade dos serviços prestados melhorou e, diante da necessidade de

inovar, os relacionamentos ajudaram a reduzir os custos, direcionando esforços para a inovação.

Figura 31 - Vantagem competitiva e ajuste técnico (*analyzer*)



Fonte: o autor, 2012.

Ainda com relação à vantagem competitiva (Figura 31), há um aspecto interessante: como o mercado estava e está aquecido, não se pode afirmar com certeza que o desempenho é resultado da estratégia do hotel, mas sim, mais provavelmente, que seja por causa de uma situação geral de mercado, com desempenho favorável para os concorrentes também.

5.3.2.2 Estratégia defensiva - Hotel Slaviero Slim

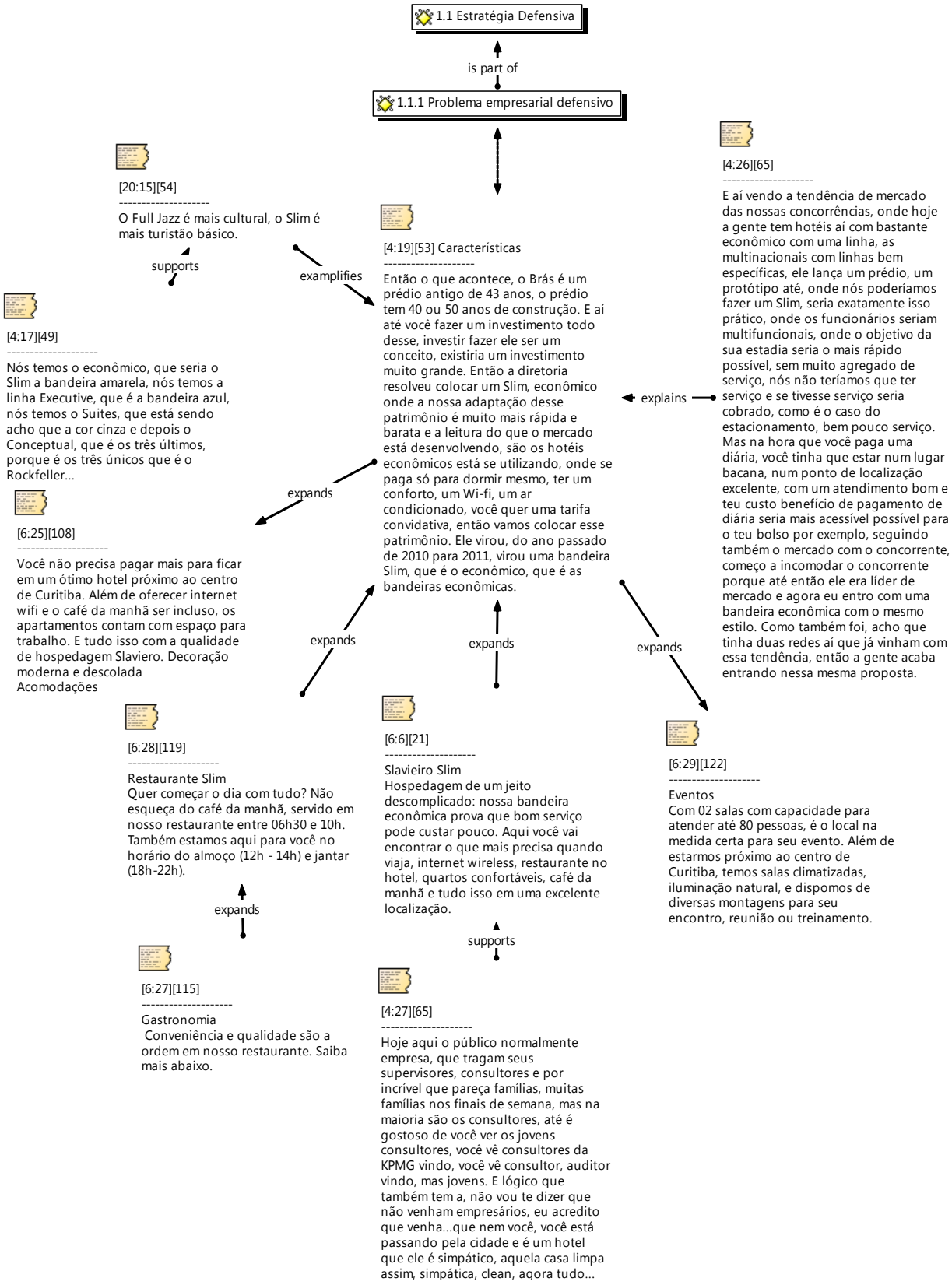
O segundo hotel analisado é o Hotel Slaviero Slim, que adota uma estratégia defensiva. Este hotel foi aberto em 2003, seguindo uma tendência do mercado hoteleiro com uma lógica *low cost/low fare,* ou seja, custos baixos para possibilitar uma tarifa baixa.

A Figura 32, adiante, demonstra como o hotel lida com seu problema empreendedor. Segundo os dados obtidos, é um hotel econômico, no qual a lógica é pagar apenas para dormir com conforto no centro da cidade. Os serviços oferecidos são *internet*, *wifi*, ar condicionado, café da manhã e decoração moderna e "descolada". Além do serviço de hospedagem, o hotel possui duas salas para 80 pessoas, que podem acomodar eventos de pequeno e médio porte. O serviço de alimentos e bebidas não funciona 24 horas, apenas em horários estabelecidos para café da manhã (6:30h-10:00h), almoço (12h-14h) e jantar (18h-22h), com um cardápio pequeno e padronizado.

O público-alvo é composto por empresas; em outras palavras, empresas contratam os serviços do hotel para hospedar profissionais jovens que ocupam cargos hierárquicos mais baixos, como supervisores e consultores. Além deste público-alvo, o hotel recebe muitas famílias nos finais de semana. Possui uma taxa de ocupação semanal de 85% e nos finais de semana de 70%.

A diária média para casal é R$ 149,00, mas o gerente tem flexibilidade de variar o preço de balcão para aumentar a taxa de ocupação, sempre dependendo de variáveis como horário e quantidade de pessoas. O exemplo citado pela gerente do hotel é um grupo de pessoas que chega ao hotel no sábado pela manhã sem reserva; ela pode baixar a tarifa para mais ou menos R$ 112,00. Por outro lado, se uma pessoa chega ao hotel em um dia de semana à noite, em uma semana que se sabe que não há muitas opções de quartos disponíveis na cidade, a tarifa pode subir para cerca de R$ 160,00 a R$ 170,00.

Figura 32 - Problema empresarial (*defender*)



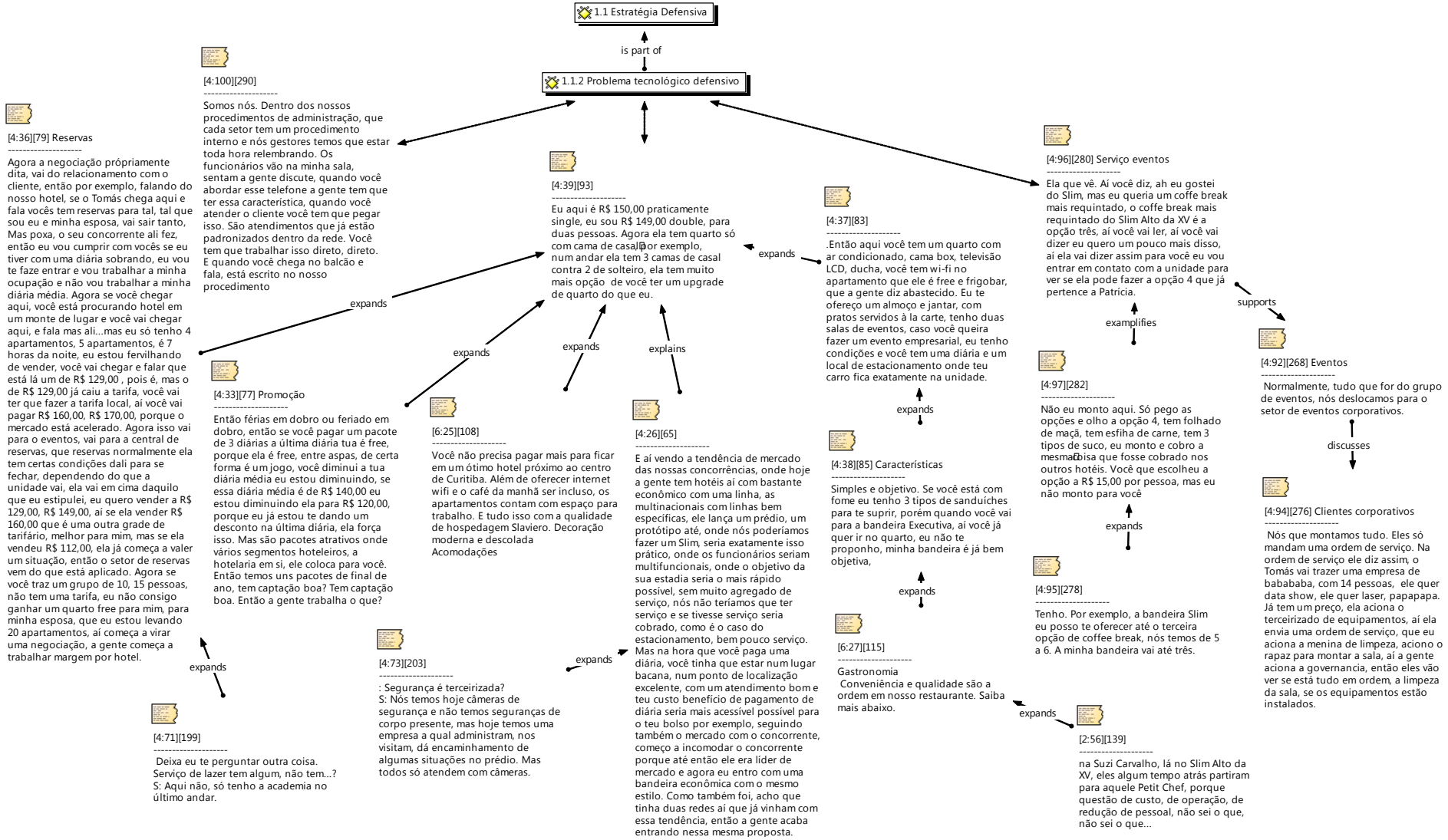
Fonte: o autor, 2012.

A Figura 33, na página seguinte, mostra como o Hotel lida com o segundo problema do ciclo adaptativo, o problema tecnológico.

Os serviços do hotel são todos padronizados; por exemplo, o cardápio do restaurante conta com uma média de três pratos diferentes em cada refeição. Os funcionários são multifuncionais e polivalentes, há poucos funcionários que fazem de tudo, pois as rotinas são fáceis e pré-estabelecidades.

Assim, a gerente do hotel tem como foco manter a padronização em todas as áreas. Quando um funcionário sai da rotina e do padrão, mesmo que para atender um desejo do hóspede, é repreendido. O controle do padrão é feito por amostragem, segundo a gerente. Por exemplo, o padrão num quarto aleatório é verificado diariamente. Para que os custos fiquem baixos, o padrão deve ser seguido (Figura 33).

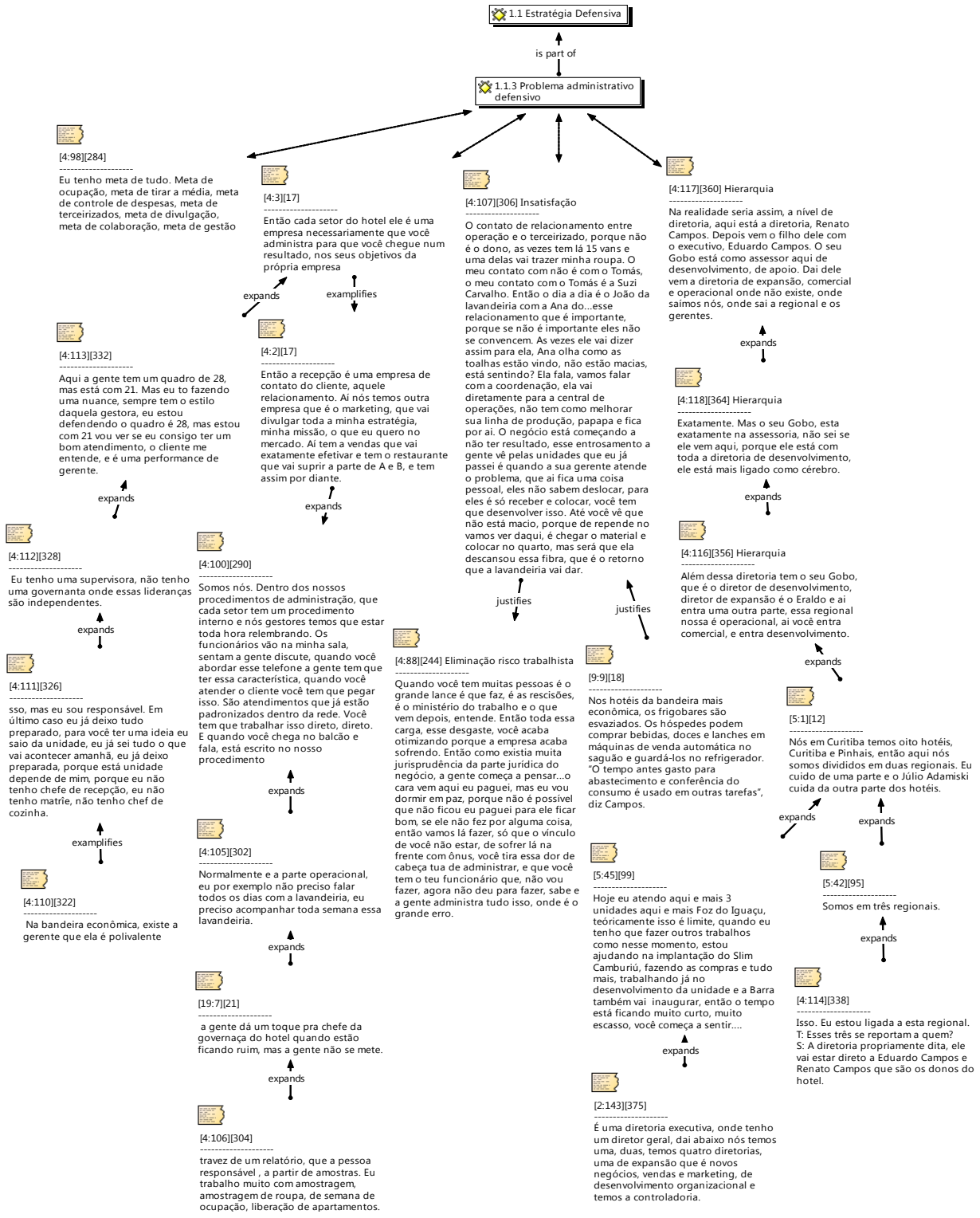
Figura 33 - Problema tecnológico (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

A gerente do hotel lida com o problema administrativo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (Figura 34) estabelecendo que cada setor do hotel deve funcionar como uma miniempresa. Assim, objetivos são traçados para cada setor e resultados são cobrados em separado.

Figura 34 - Problema administrativo (*defender*)



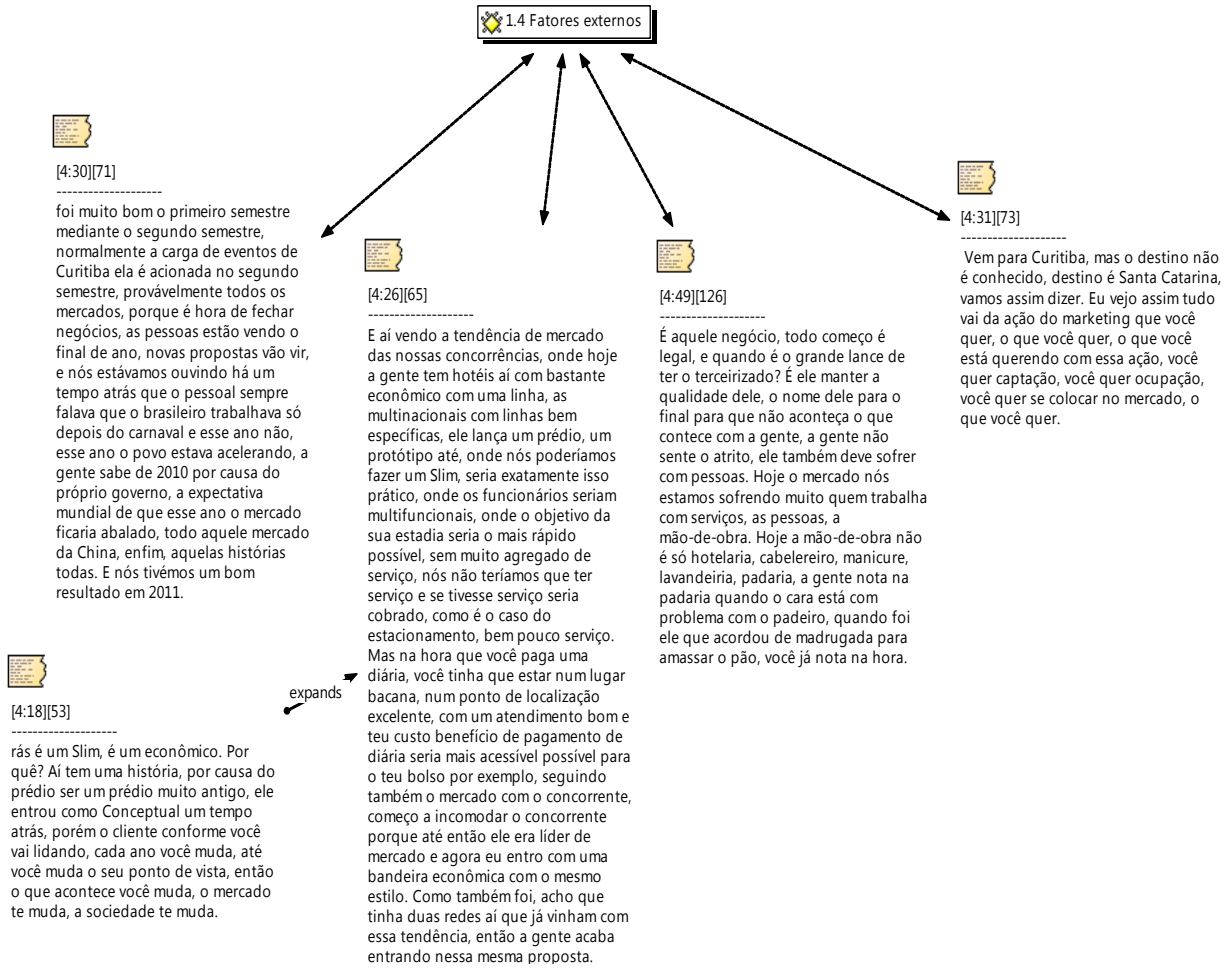
Fonte: o autor, 2012.

O interessante é que este hotel possui um quadro fixo de 28 funcionários que, no momento da entrevista, estava com apenas com 21 pessoas, e a intenção da gerente eram manter o quadro em 21, dentro de uma lógica de custo baixo. Em cada departamento há um supervisor, que pode ser um “supervisionado” quando está desempenhando outra função em um departamento alheio ao seu. Cada departamento possui procedimentos padronizados, geralmente escritos. A terceirização é vista como uma possibilidade de redução de custos e eliminação do passivo trabalhista. Assim, não há grande preocupação com a integração das atividades terceiras à administração do hotel. Os problemas são resolvidos com conversas e contato diário entre a gerente e funcionários.

A gerente deste hotel está subordinado ao mesmo gerente regional do Hotel Slaviero Executive, como dito no caso anterior, este gerente regional está subordinado à diretoria executiva. Ainda, a gerente faz referência às atividades de suporte da rede: *marketing*, novos negócios, desenvolvimento organizacional e controladoria.

Com relação aos fatores externos, assim como no caso do Hotel Slaviero Executive, o mercado aquecido foi, em grande parte, responsável pelas altas taxas de ocupação. Além disso, Curitiba, nos últimos anos, vem consolidando sua situação de ser uma cidade de eventos; consequentemente, além dos eventos tradicionais, como o Festival de Teatro, novos eventos, principalmente congressos e encontros, são trazidos para a cidade. Em consequência disso, a demanda por serviços de hospedagem teve um aumento considerável. Ademais, de acordo com a Figura 35 (a seguir), acredita-se que há uma tendência geral na sociedade de busca pela simplicidade, onde a proposta do *Slim* encaixa-se muito bem. Por fim, o número de terceirizações e parcerias seria motivado, além da redução de custos, pela falta de mão de obra qualificada disponível.

Figura 35 - Fatores externos (*defender*)

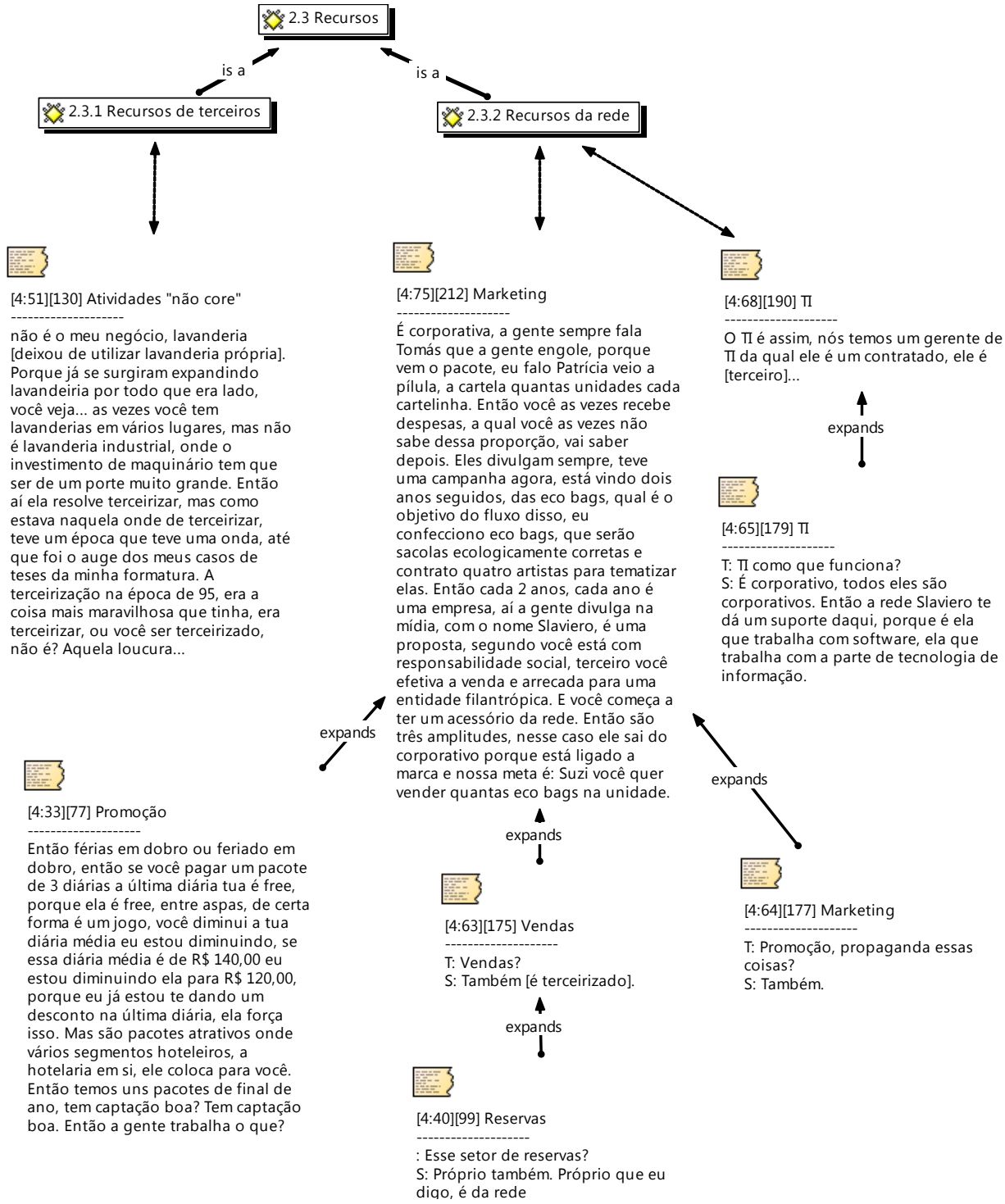


Fonte: o autor, 2012.

A proposta estratégica defensiva do hotel faz com que o mesmo busque recursos de maneira geral dentro ou fora de seus limites, com o objetivo de manter os custos baixos e a taxa de ocupação alta. Geralmente, busca recursos de terceiros que não sejam relacionados a atividades “core” do hotel (Figura 36, na próxima página). Por outro lado, busca muitos recursos na Rede, principalmente os relacionados a *marketing* e vendas, pois acredita que são fundamentais para manter sua taxa de ocupação alta. Com relação aos recursos próprios, mantém e valoriza apenas aqueles essenciais para manter seus serviços simples, objetivos e padronizados. Por exemplo, no serviço de gastronomia, possui um restaurante amplo, mas em seu cardápio apenas poucas opções. Essas opções foram concebidas a partir de uma proposta chamada *Petit Chef*, proporcionada por uma empresa de comida congelada *gourmet*. O hotel compra apenas três pratos (peixe, frango e carne) e armazena os pratos congelados em sua cozinha; quando um cliente vem almoçar ou jantar no restaurante, um funcionário do hotel atende o

cliente, descongela e serve o prato, que tem um custo final de R$ 15,00. Assim, recursos para manter essa operação são importantes para seu escopo estratégico.

Figura 36 - Recursos de terceiros e da rede (*defender*)

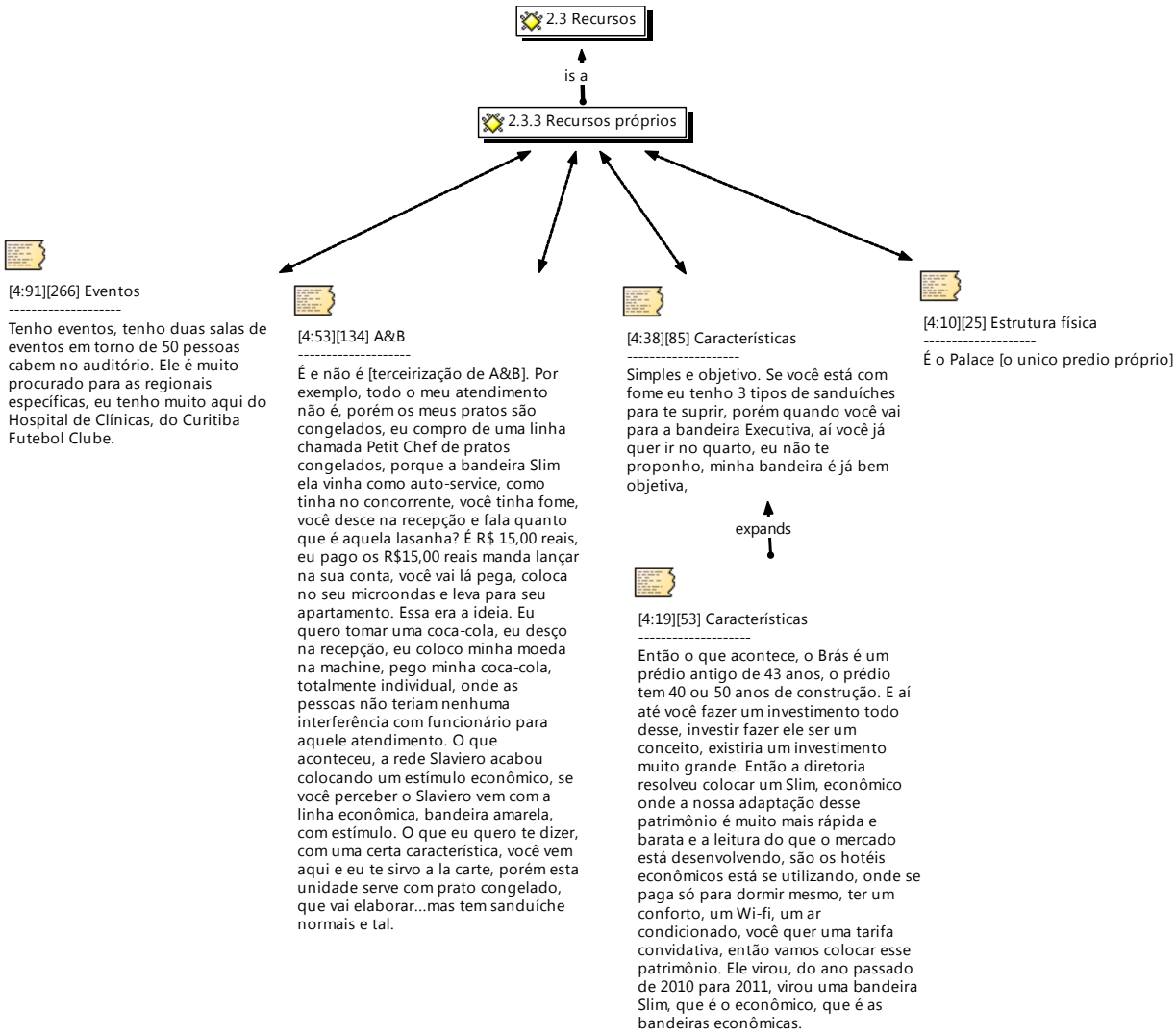


Fonte: o autor, 2012.

Com relação aos recursos próprios, o foco está na estrutura física do hotel e na capacidade de prestar serviços padronizados com baixo custo. Como pode ser

observado na Figura 37, a gerente acredita que um serviço simples e objetivo é atraente, desde que haja uma estrutura física atraente.

Figura 37 - Recursos próprios (*defender*)



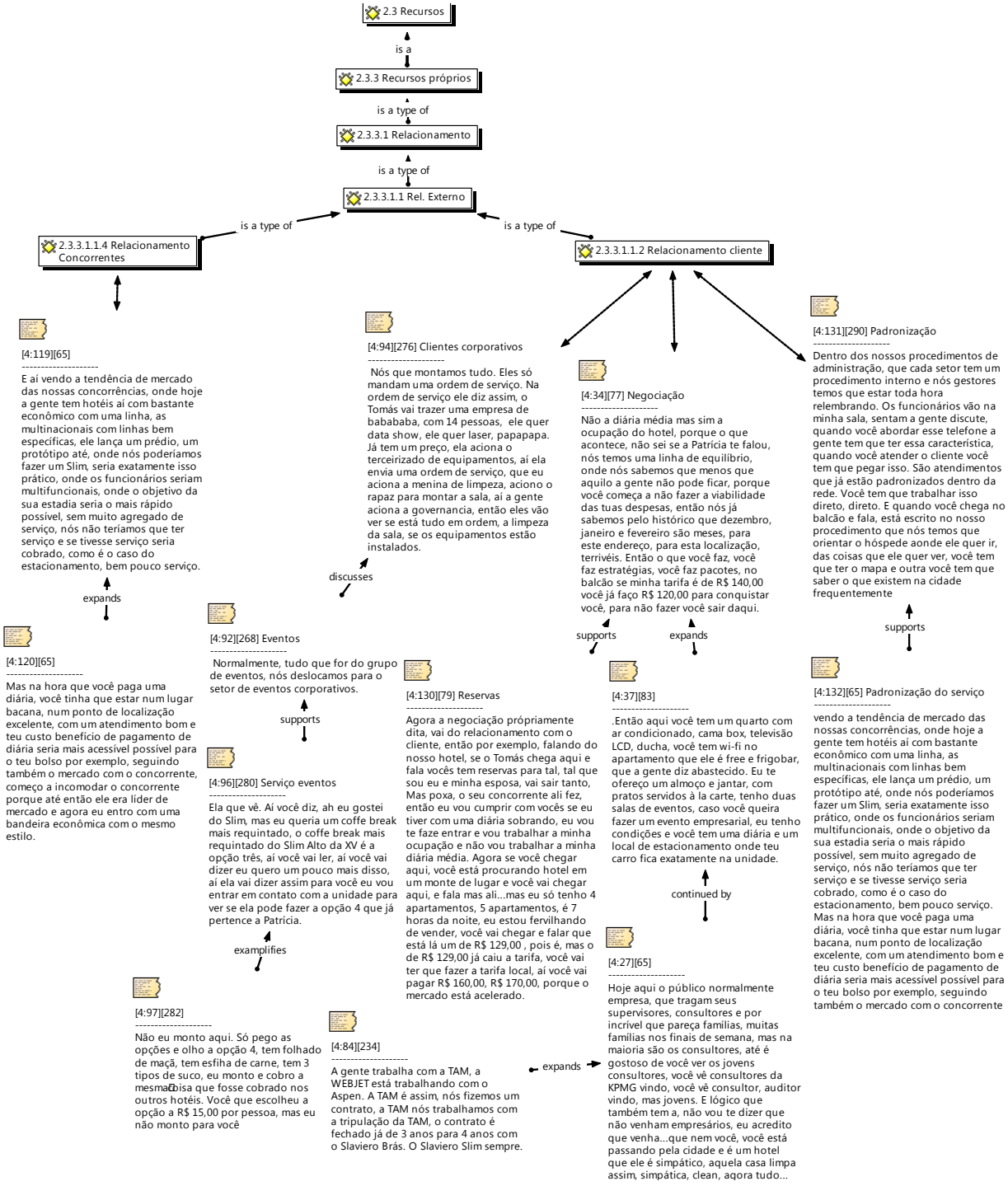
Fonte: o autor, 2012.

Como os relacionamentos estabelecidos pelo hotel são motivados principalmente pela redução de custos, o relacionamento com os concorrentes ocorre para que o hotel tenha um parâmetro de suas atividades e para que sirva como fonte de ideias para reduzir custos e angariar clientes (Figura 38, na página seguinte).

O relacionamento com os clientes é pautado pela padronização dos serviços e a excelência é dada com base no que é prometido, ou seja, um serviço simples de qualidade. Há a consciência que os clientes também são as empresas onde os funcionários trabalham, mas o relacionamento e a negociação com elas são feitos através da Rede. Além de hospedagem, os clientes corporativos requerem serviços

de eventos, que também são iniciados e intermediados pela Rede. Em suma, o relacionamento com o cliente é baseado em uma proposta padronizada e dependente da atuação da Rede.

Figura 38 - Relacionamento externo com clientes e concorrentes (*defender*)

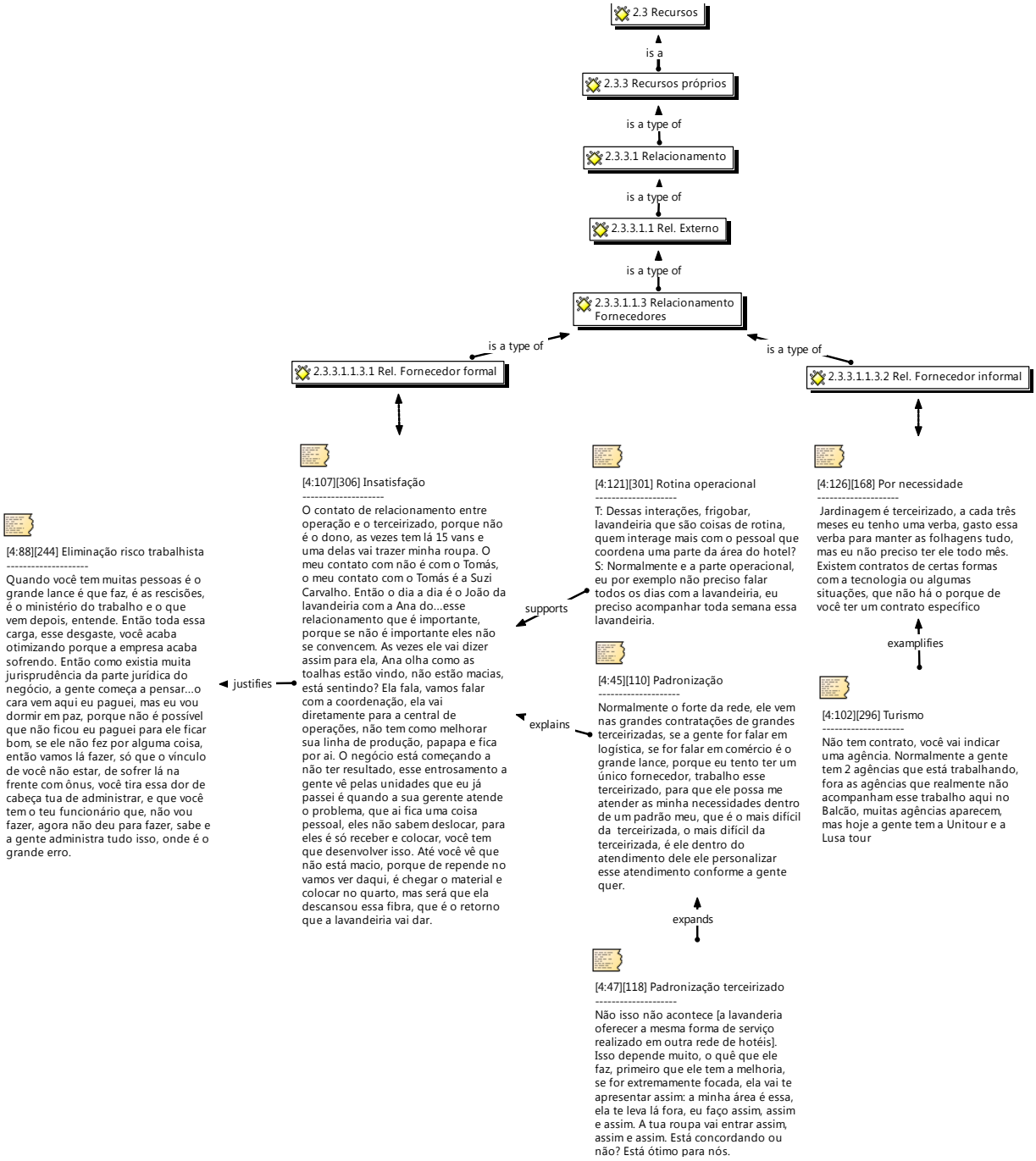


Fonte: o autor, 2012.

O relacionamento com os fornecedores, como no caso anterior, é dividido em relacionamentos formais e informais (Figura 39). Os relacionamentos formais são

contratuais - lavanderia é citado como com exemplo. Apesar da redução do risco trabalhista, um relacionamento formal contratual, segundo a gerente, dificulta a padronização da integração do serviço de terceiros nas rotinas do hotel.

Figura 39 - Relacionamento externo com fornecedores formais e informais (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

Diante disso, conforme ainda pode ser observado na Figura 39, o controle da rotina operacional tem que ser constante, quase que diário, para que o terceirizado

tenha consciência do padrão do hotel e, aos poucos, vá integrando sua prestação nela.

Os relacionamentos informais com terceiros ocorrem por necessidade; os serviços de jardinagem e turismo local são citados como exemplos. Como são ocasionais e não fazem parte do rol de serviços que devem ser padronizados, não são levados muito em consideração.

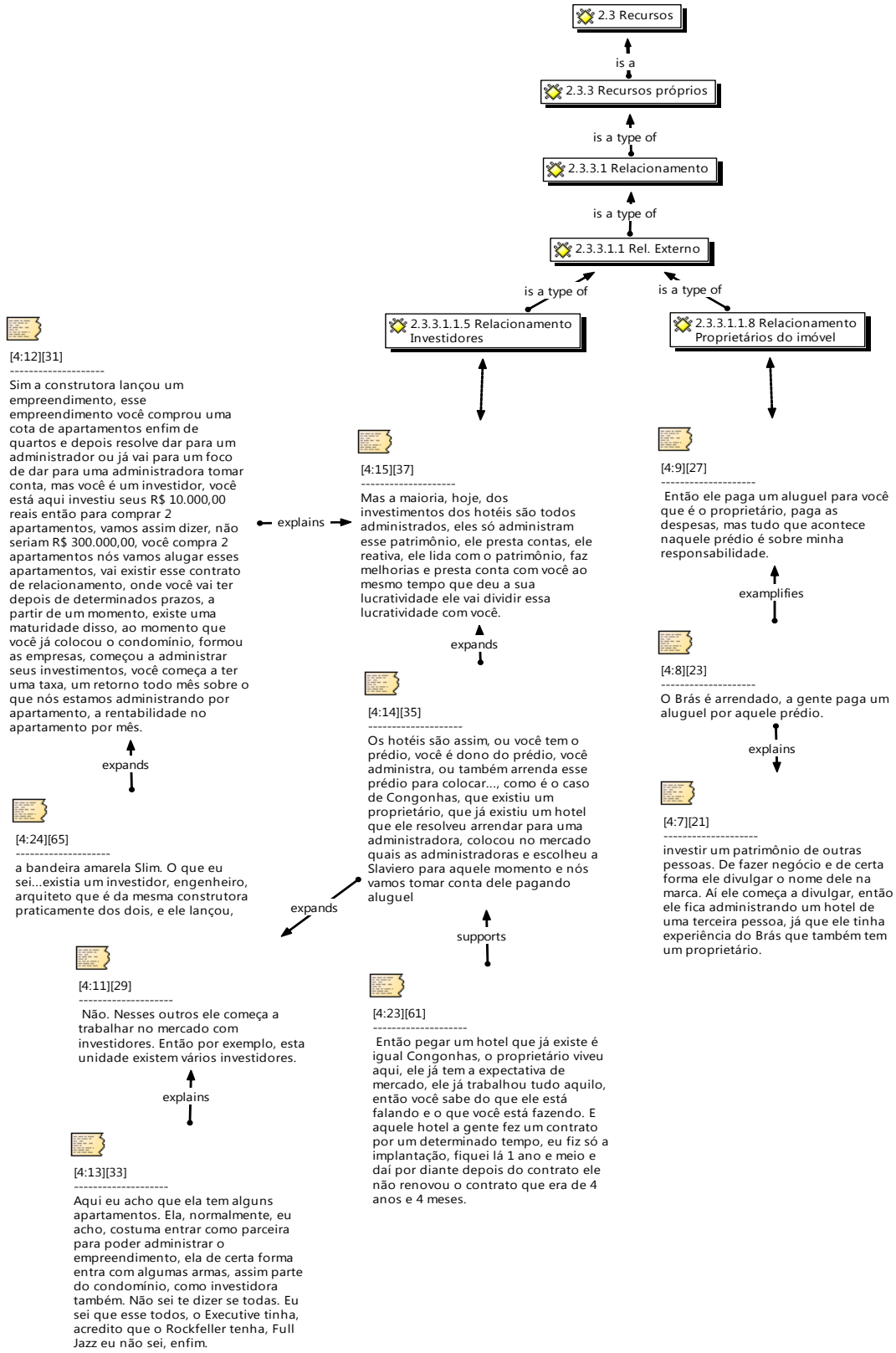
A Figura 40, na página posterior, demonstra um relacionamento importante, porque se refere a um recurso próprio considerado importante para a estratégia, a estrutura física - é o relacionamento com os proprietários do imóvel investidores. O prédio do Hotel Slim Alto da XV foi construído por uma construtora que pertence a um investidor, um engenheiro e um arquiteto. O prédio foi construído e cotas de participação no empreendimento foram colocadas à venda, assim, hoje o prédio pertence em grande parte à construtora, à Rede Slaviero e a alguns investidores. O interessante é que este prédio foi construído para ser um hotel *Slim*, logo, justifica a certeza de que a estrutura física é um recurso próprio importante.

Também é interessante o relacionamento com o condomínio. Como a proposta estratégica já estava estabelecida antes mesmo da construção do prédio, não há muito conflito entre as partes; aparentemente, todos entendem a escolha estratégica e concordam com o conjunto de soluções da escolha.

A Figura 41 (na sequência) mostra como é o relacionamento do hotel com os outros hotéis da Rede. Há três focos: troca de informações sobre terceirizados, ajuda com recursos humanos e encaminhamento de clientes. Primeiramente, o relacionamento com os outros hotéis ocorre com o intuito de se avaliar o desempenho de terceirizados; assim usando o porte da Rede para que o terceirizado contribua com a rotina padronizada do hotel. Os terceirizados geralmente são os mesmos para todos os hotéis da Rede, logo, o hotel Slaviero Slim busca informações sobre eles para trabalhar junto com eles em sua rotina, às vezes forçando o terceirizado a se adaptar sob a possibilidade de perder o contrato com a rede toda.

O hotel busca nos outros hotéis da Rede, busca recursos humanos, por exemplo: como tem serviço de gastronomia limitado a pequenos lanches e a solução *Petit Chef*, obtém uma consultoria com um *chef* de cozinha de um dos restaurantes da Rede para o manejo de alimentos na confecção de sanduiches.

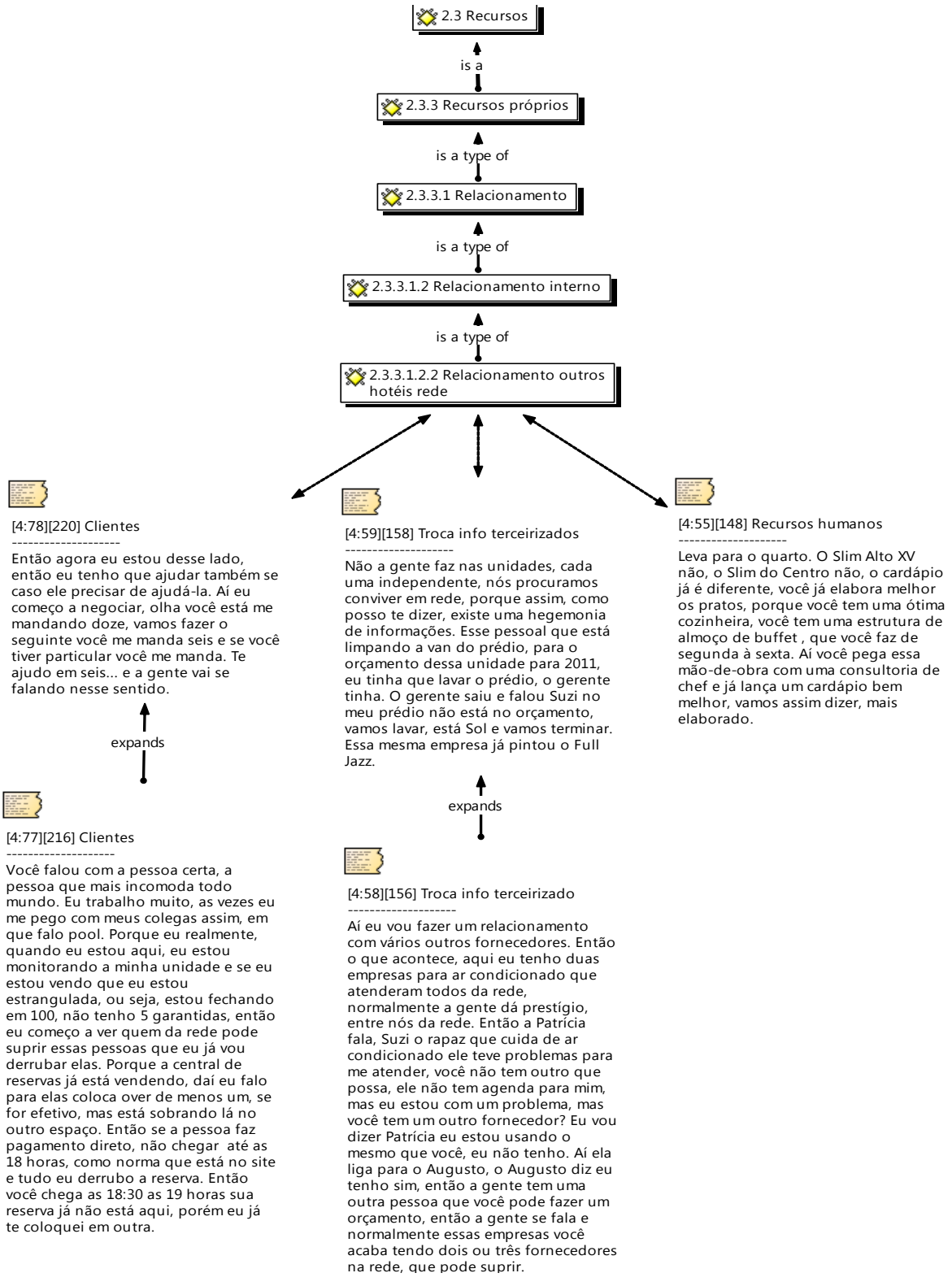
Figura 40 - Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

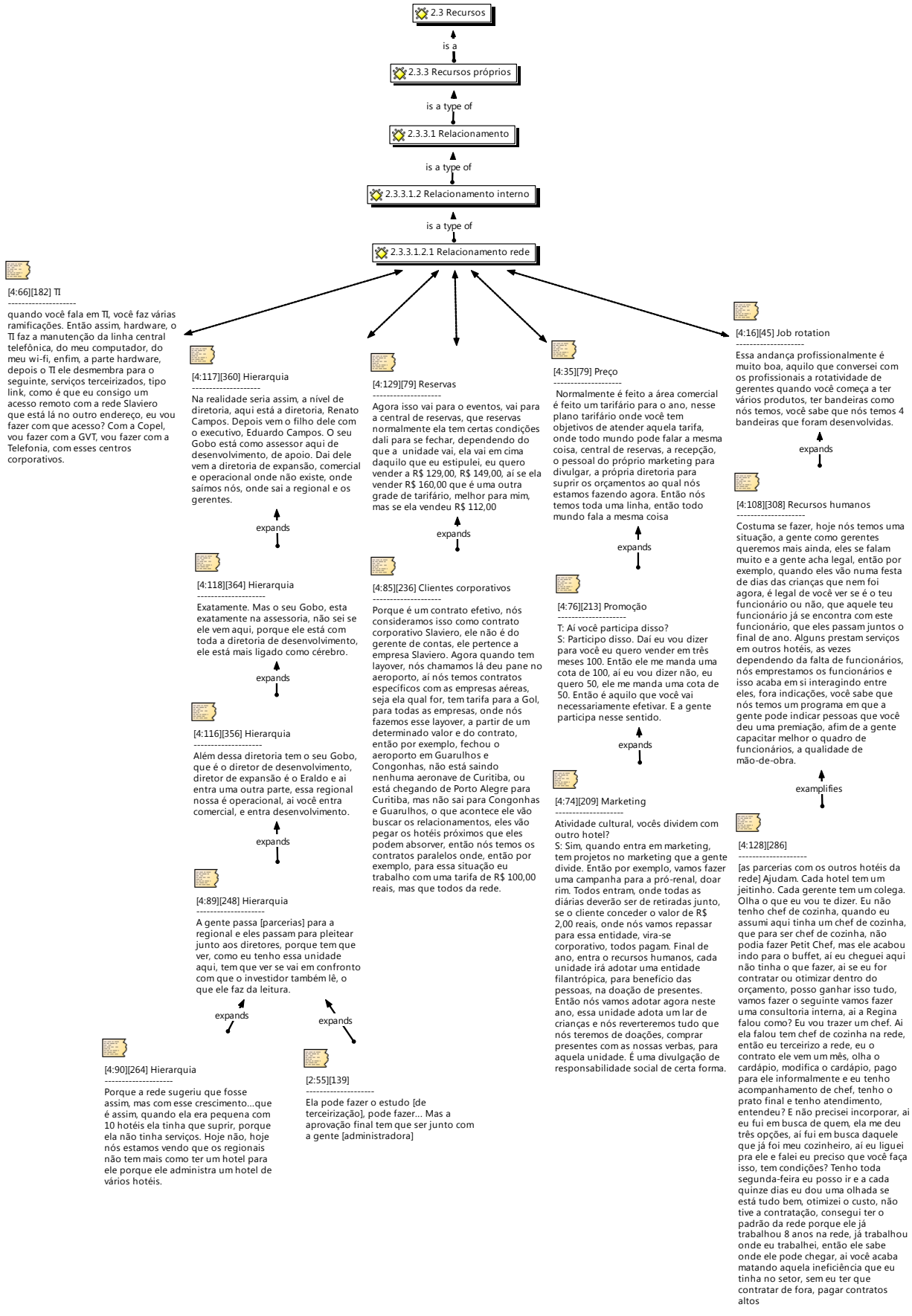
Por fim, em períodos de alta procura, por ser um hotel *Slim* e ser conhecido como um hotel de baixo custo, recebe muitos clientes no balcão; se estiver lotado, relaciona-se com os outros hotéis da Rede para encaminhar esses clientes.

Figura 41 - Relacionamento interno com outros hotéis da rede (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 42 - Relacionamento interno com a rede (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

Outro relacionamento muito importante é com a Rede (Figura 42, na página anterior), pois, em sua proposta de manter os custos baixos, o hotel busca muitos recursos sem custo na rede.

O hotel se relaciona com a rede primeiramente para conseguir clientes, pois depende do sistema de reservas e do departamento de *marketing*, que estabelece os preços e as promoções. Além disso, depende da Rede para intermediar seu relacionamento com as empresas que contratam os serviços do hotel para hospedar seus funcionários. Para ter um bom relacionamento, entende e segue a hierarquia estabelecida pela Rede. Considera importante a rotatividade dos gerentes pelos vários hotéis da Rede, pois possibilita que entendam as estratégias adotadas para cada bandeira e permite que o relacionamento e a busca de recursos entre hotéis seja mais eficaz. Ainda, a gerente menciona o relacionamento com a Rede importante para que o serviço de TI terceirizado seja bem prestado no hotel.

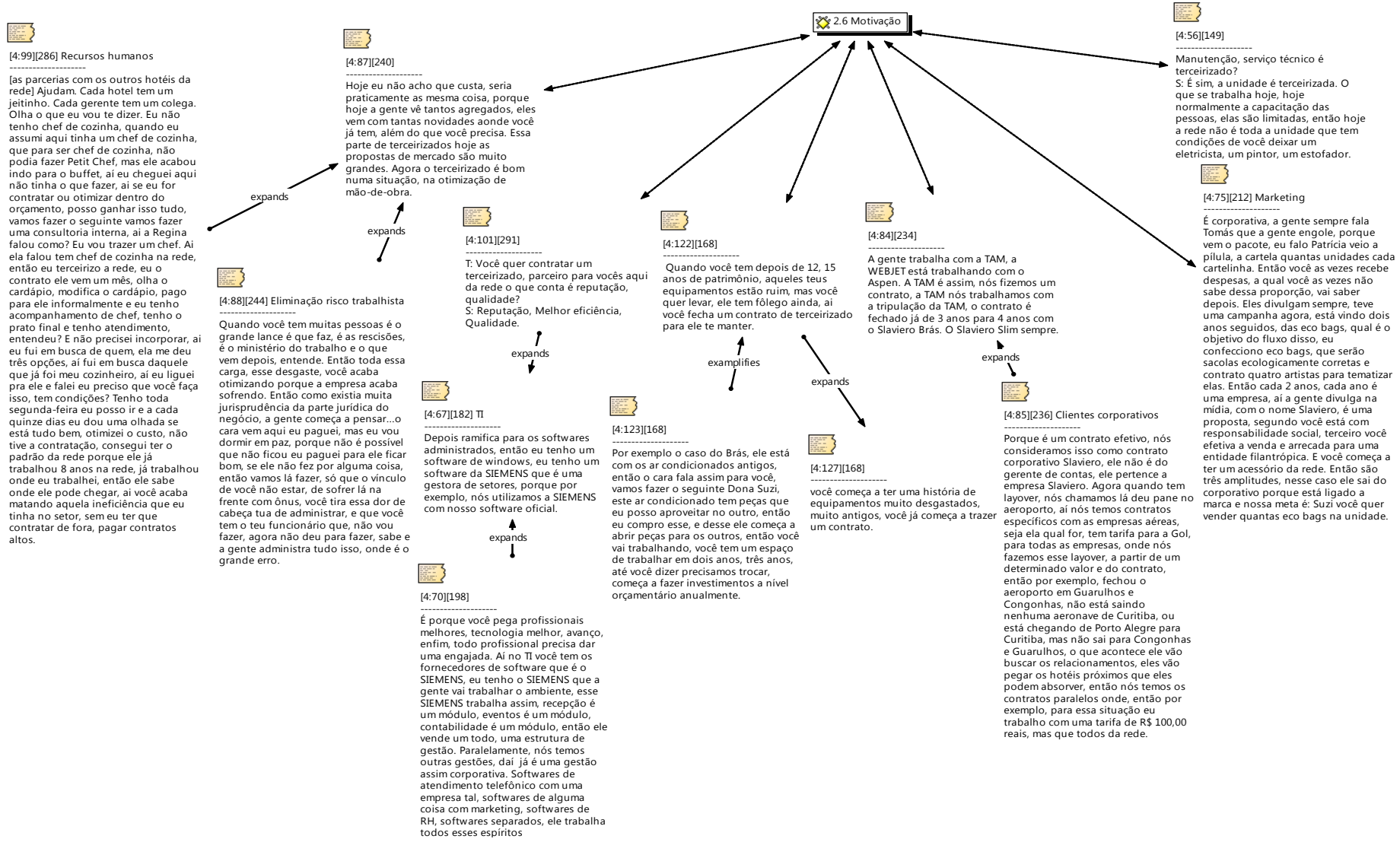
A Figura 43 (na p. 152) mostra os motivos que o hotel tem para se relacionar. Primeiro, há motivos relacionados com a mão de obra. Como no caso anterior, há dificuldade de encontrar mão de obra qualificada e, no caso de serviços terceirizados, há o fato de reduzir o risco trabalhista. Além disso, há serviços advindos de um relacionamento que são considerados de qualidade superior, quando não são considerados como impossíveis de serem realizados pelo hotel sozinho. Por exemplo, a gerente considera os serviços realizados pelo departamento de *marketing* da Rede como muito bons, pois aproveitam o porte da Rede para conseguir certas coisas impossíveis para um hotel independente, como é o acordo de hospedagem com empresas aéreas, tanto para tripulação como para o caso de *lay-over* (cancelamento de voo ou atraso de voo por 4 horas ou mais).

A motivação dos relacionamentos é dividida em termos genéricos entre oportunidade e ameaça (Figura 44, na p. 153), o Hotel Slim relaciona-se muito mais para aproveitar oportunidades do que para eliminar ameaças. A única ameaça mencionada pela gerente, novamente, é o risco trabalhista. Como oportunidades, a gerente cita: um serviço de TI melhor que a integra à Rede, o relacionamento com clientes corporativos, o apoio do *marketing*, inovação em serviços (implementação de *vending machines*) e a possibilidade de ter um programa de fidelidade entre os hotéis da rede.

Especificamente, de acordo com a Figura 45 (na p. 154), sendo a estratégia defensiva pautada pela eficiência, principalmente para reduzir custos, faz todo

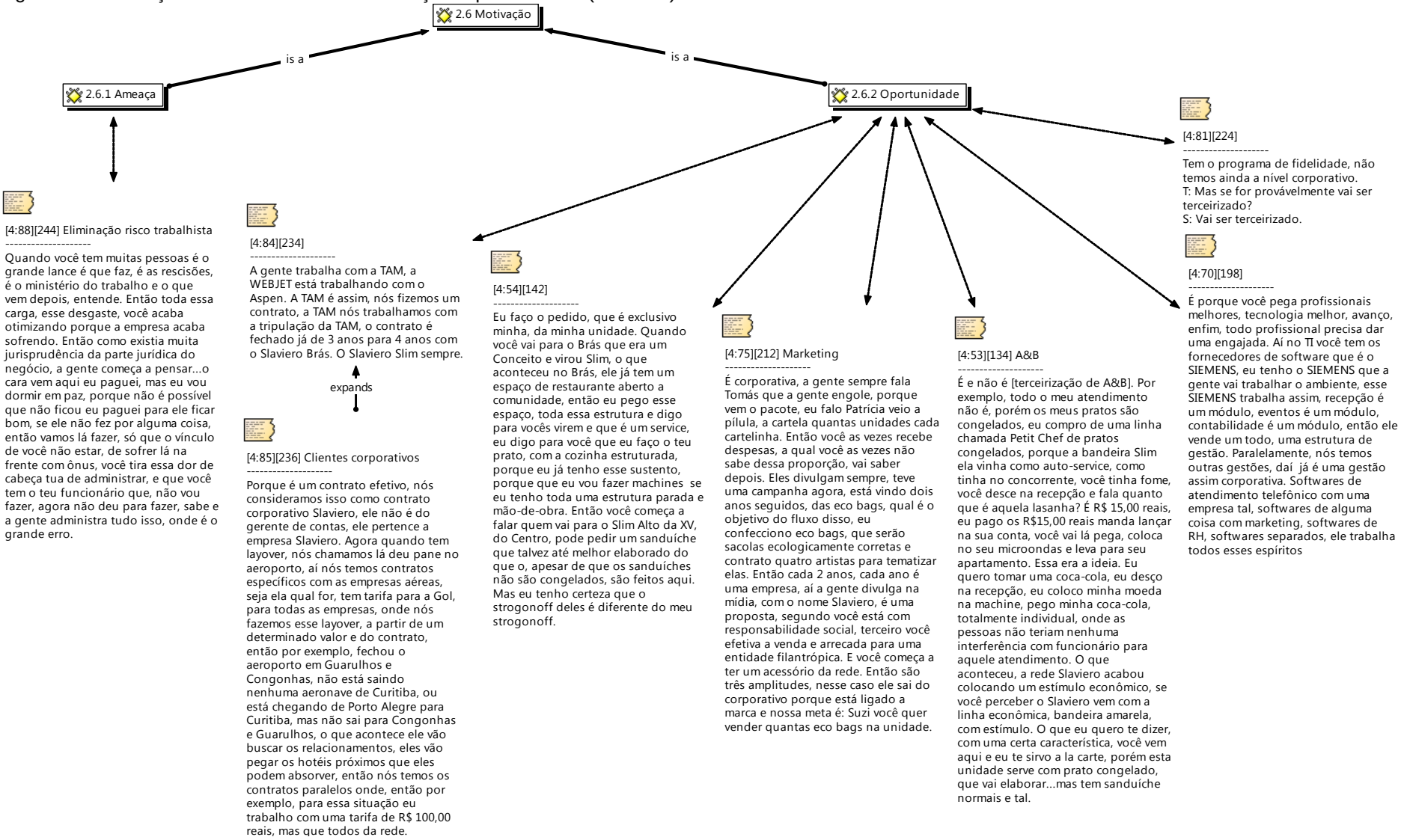
sentido que os relacionamentos sejam estabelecidos com esse intuito. Mas, além da redução do custo, os relacionamentos permitem, segundo os dados da Figura 46 (na p. 155), a melhoria da qualidade, que pode ser traduzida como uma melhoria na qualidade do padrão e das rotinas organizacionais.

Figura 43 - Motivação geral dos relacionamentos (*defender*)



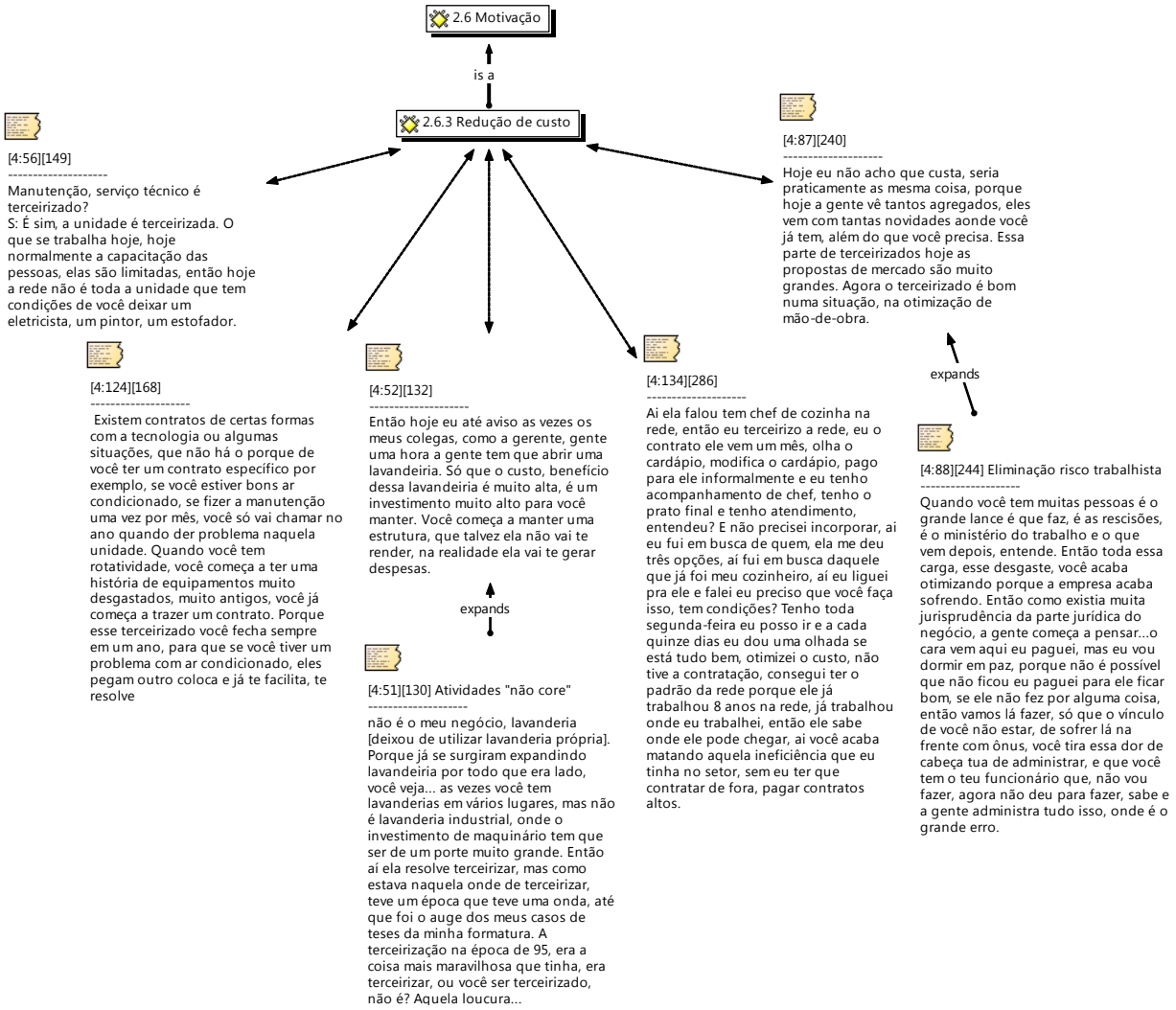
Fonte: o autor, 2012.

Figura 44 - Motivação do relacionamento: ameaça e oportunidade (*defender*)



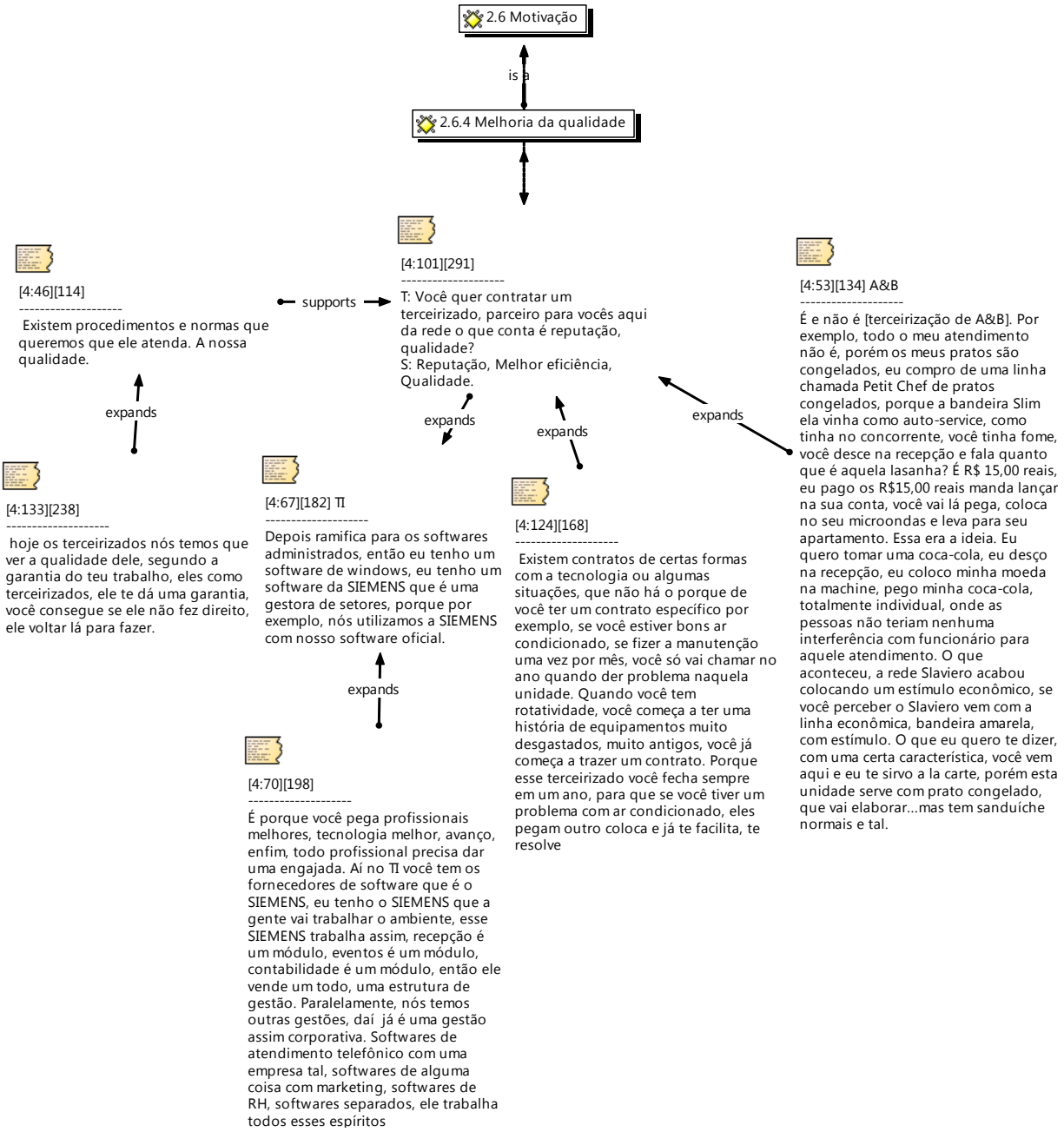
Fonte: o autor, 2012.

Figura 45 - Motivação do relacionamento: redução de custo (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

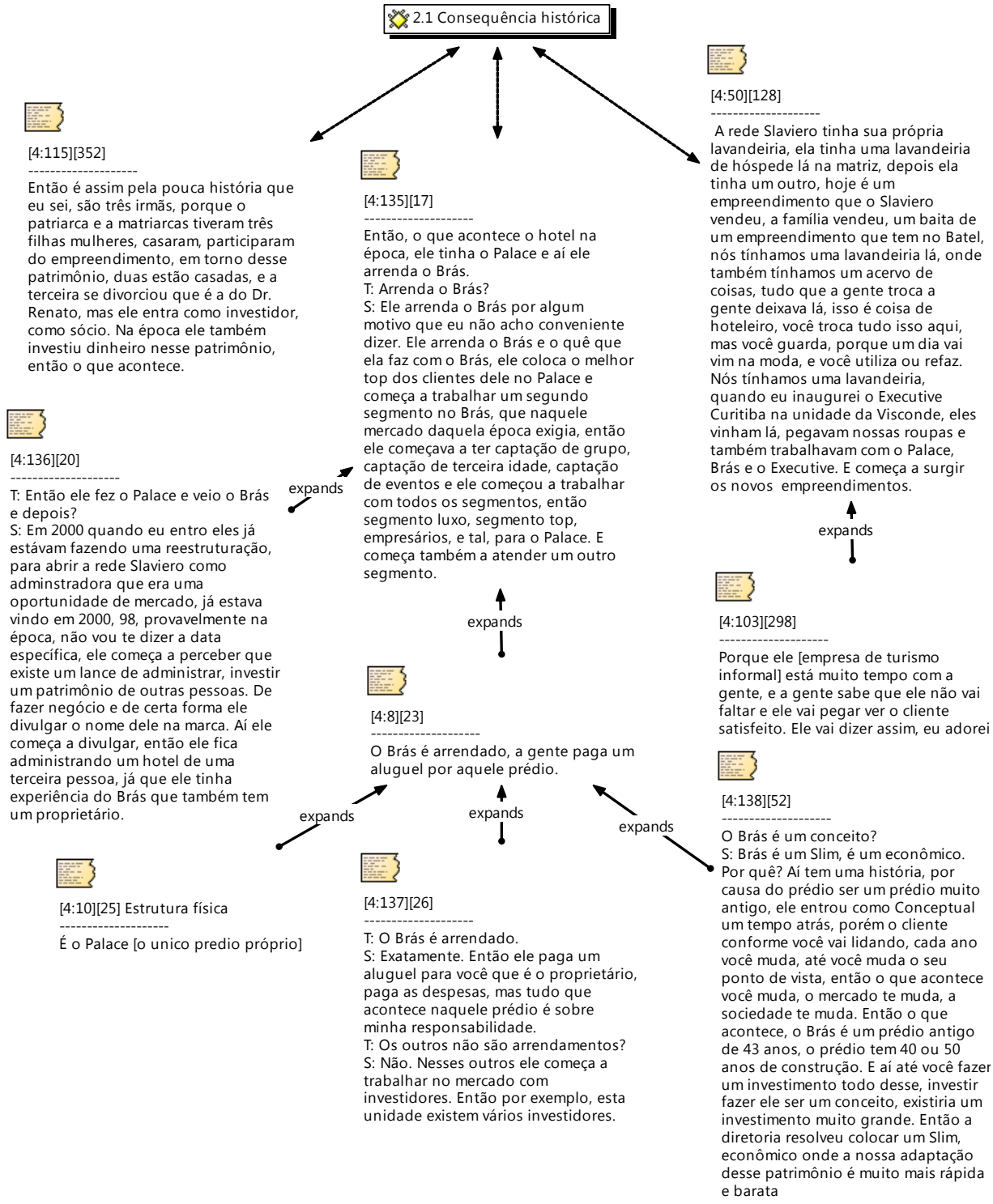
Figura 46 - Motivação do relacionamento: melhoria da qualidade (defender)



Fonte: o autor, 2012.

Os relacionamentos e a estratégia são oriundos da história do próprio hotel. Ao se observar a Figura 47, a seguir, percebemos que a estratégia defensiva do hotel está atrelada à história da Rede: de iniciar as atividades com um prédio próprio, arrendar um segundo hotel e adotar o modelo atual de administração. Para a estratégia defensiva, erros e acertos históricos fizeram com que o hotel entendesse a necessidade de se relacionar e aprendesse com ela para executar sua estratégia.

Figura 47- Consequência histórica (*defender*)

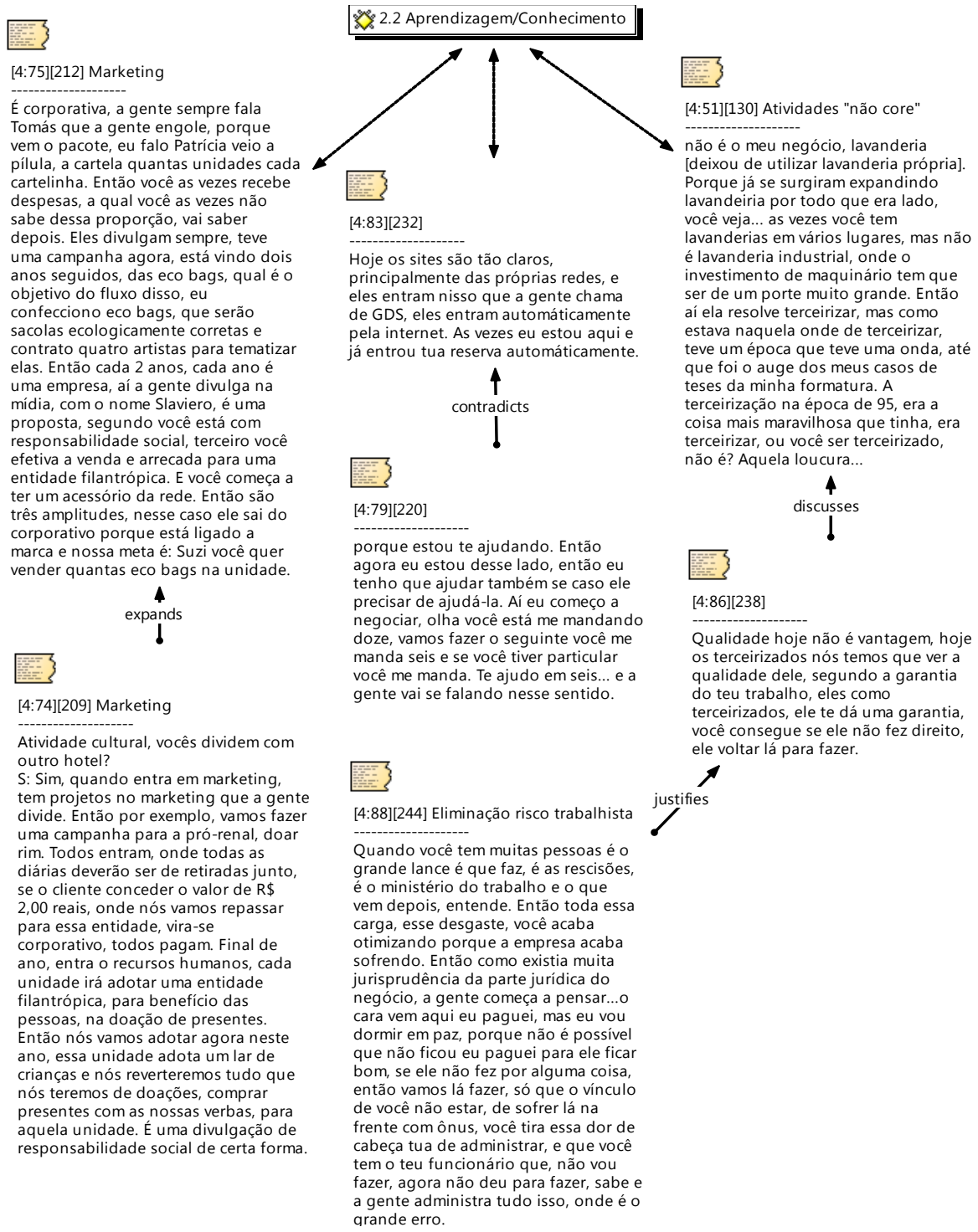


Fonte: o autor, 2012.

Assim, a Figura 48 (a seguir) mostra que a necessidade de se relacionar vem do aprendizado de que atividades não "*core*" não são importantes para a estratégia e são desempenhadas com mais qualidade por empresas que as tem com "*core*". Desta forma, o relacionamento ajuda a reduzir custos e melhorar a qualidade. No

entanto, o simples fato de terceirizar não garante a qualidade, há a necessidade de acompanhamento para que sejam consistentes com a rotina do hotel. O relacionamento com a Rede, principalmente com o departamento de *marketing*, faz com que o hotel aprenda sobre tendências (como soluções ecologicamente corretas), mantendo sua estratégia atual.

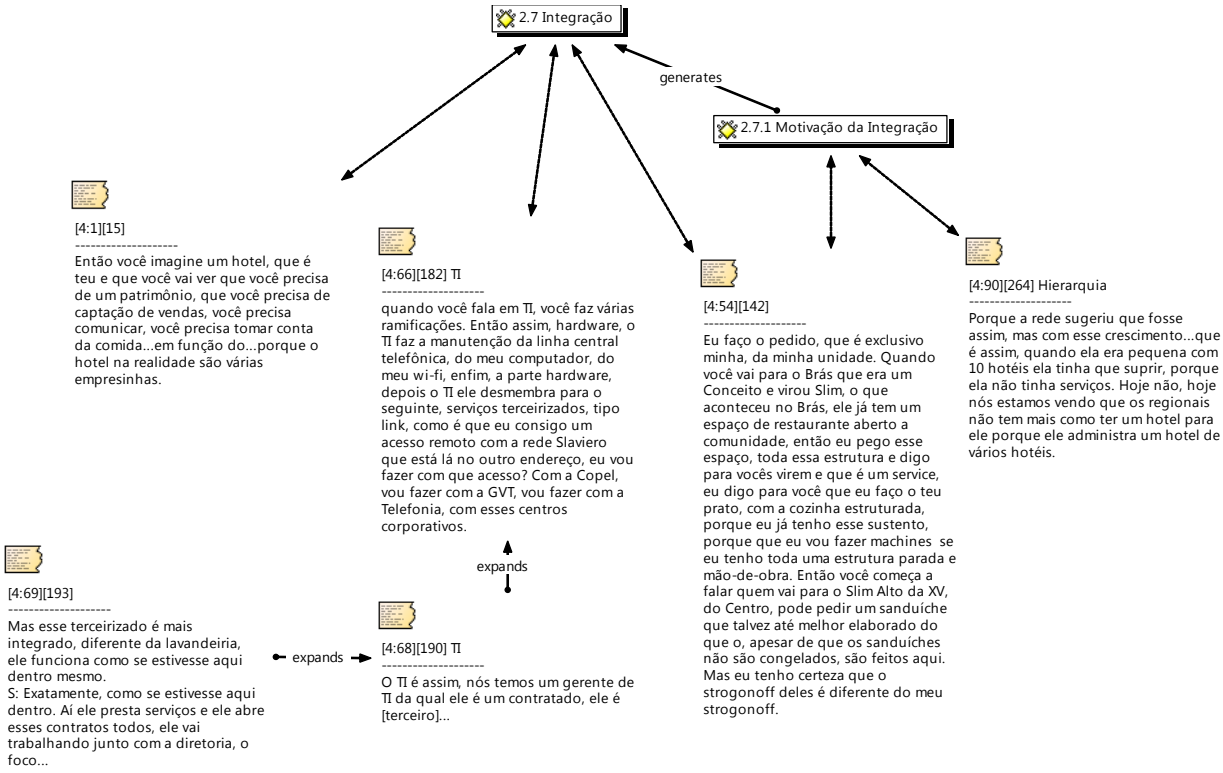
Figura 48 - Aprendizagem/Conhecimento (*defender*).



Fonte: o autor, 2012.

Conforme dito anteriormente, há uma preocupação grande com a padronização e que o resultado dos relacionamentos tenha um efeito positivo nas rotinas do hotel. A integração das atividades (Figura 49) oriundas de relacionamentos é necessária para que o hotel exista, desde seu patrimônio, captação de clientes, vendas, comunicação, informação e rotinas. Essa integração com a Rede se dá através da hierarquia estabelecida através do gerente regional e dos terceirizados, através do acompanhamento da execução das atividades.

Figura 49 - Integração e motivação da integração (*defender*)



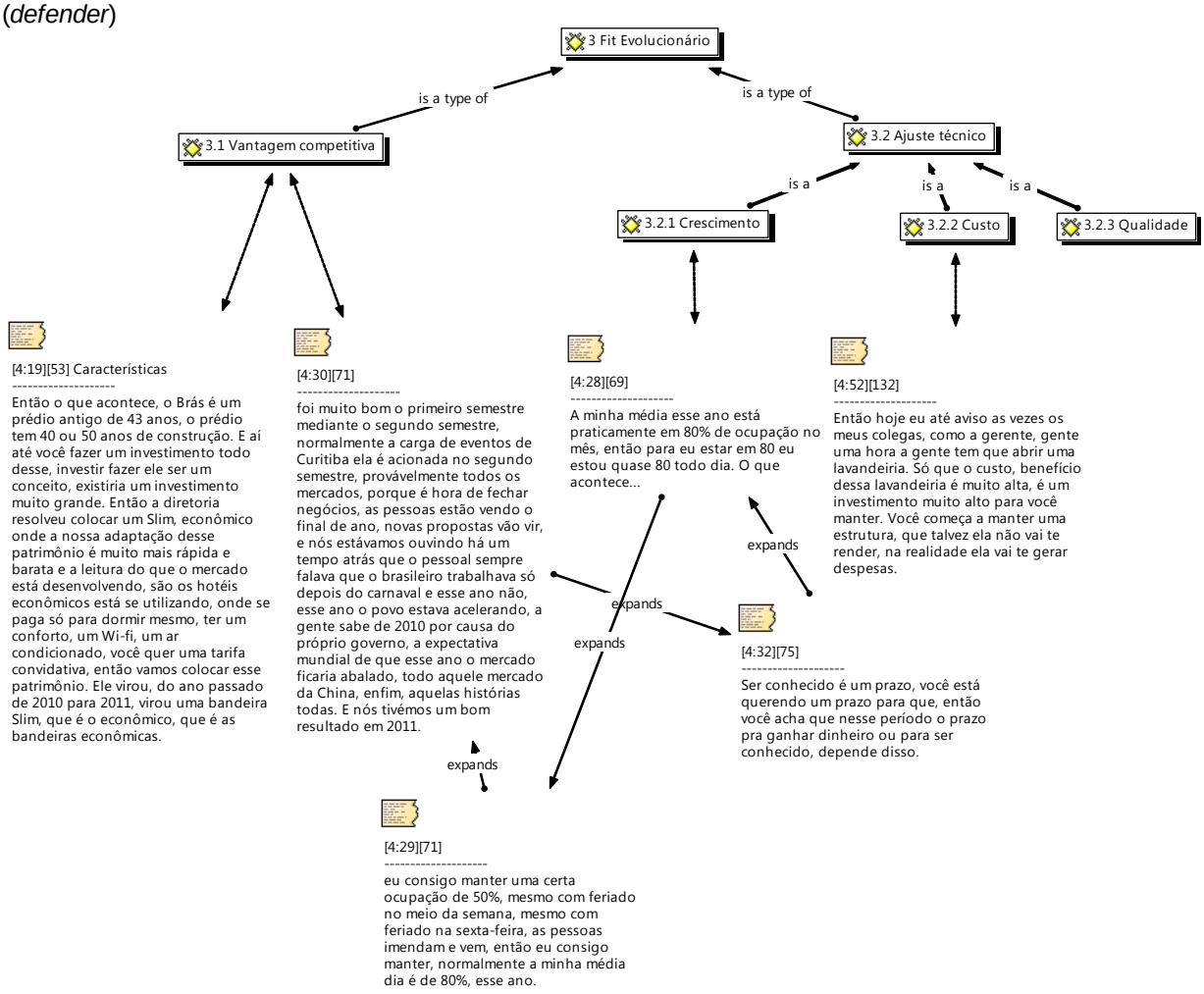
Fonte: o autor, 2012.

Por fim, o *fit* evolucionário é analisado na Figura 50, na página posterior. Com relação ao crescimento, o hotel, no ano de 2011, teve um desempenho bom, com uma taxa de ocupação média de 80%, inclusive nos finais de semana; para isso, teve que conseguir pelo menos 50% de ocupação nos finais de semana e feriados. Os relacionamentos serviram para reduzir custos e orientar a estratégia no entendimento de que uma estrutura muito pesada gera muitas despesas. Com relação à outra parte do *fit* técnico, qualidade, os relacionamentos não resultaram em um aumento da qualidade, talvez por não ser o foco da estratégia adotada pelo hotel.

A vantagem competitiva é analisada através da comparação com outros hotéis que adotam a mesma estratégia dentro da Rede. Além disso, atribui o bom

desempenho também ao mercado, não exclusivamente por causa da estratégia do hotel. Um dado interessante que aparece é que o mercado hoteleiro da cidade de Curitiba é mais aquecido no segundo semestre, em virtude da carga de eventos nesta época. Mas segundo a gerente, o desempenho do primeiro semestre de 2011 já era equivalente ao normal bom desempenho do segundo semestre.

Figura 50 -*Fit* evolucionário: vantagem competitiva e ajuste técnico (crescimento, custo e qualidade) (*defender*)



Fonte: o autor, 2012.

5.3.2.3 Estratégia prospectora - Hotel Full Jazz

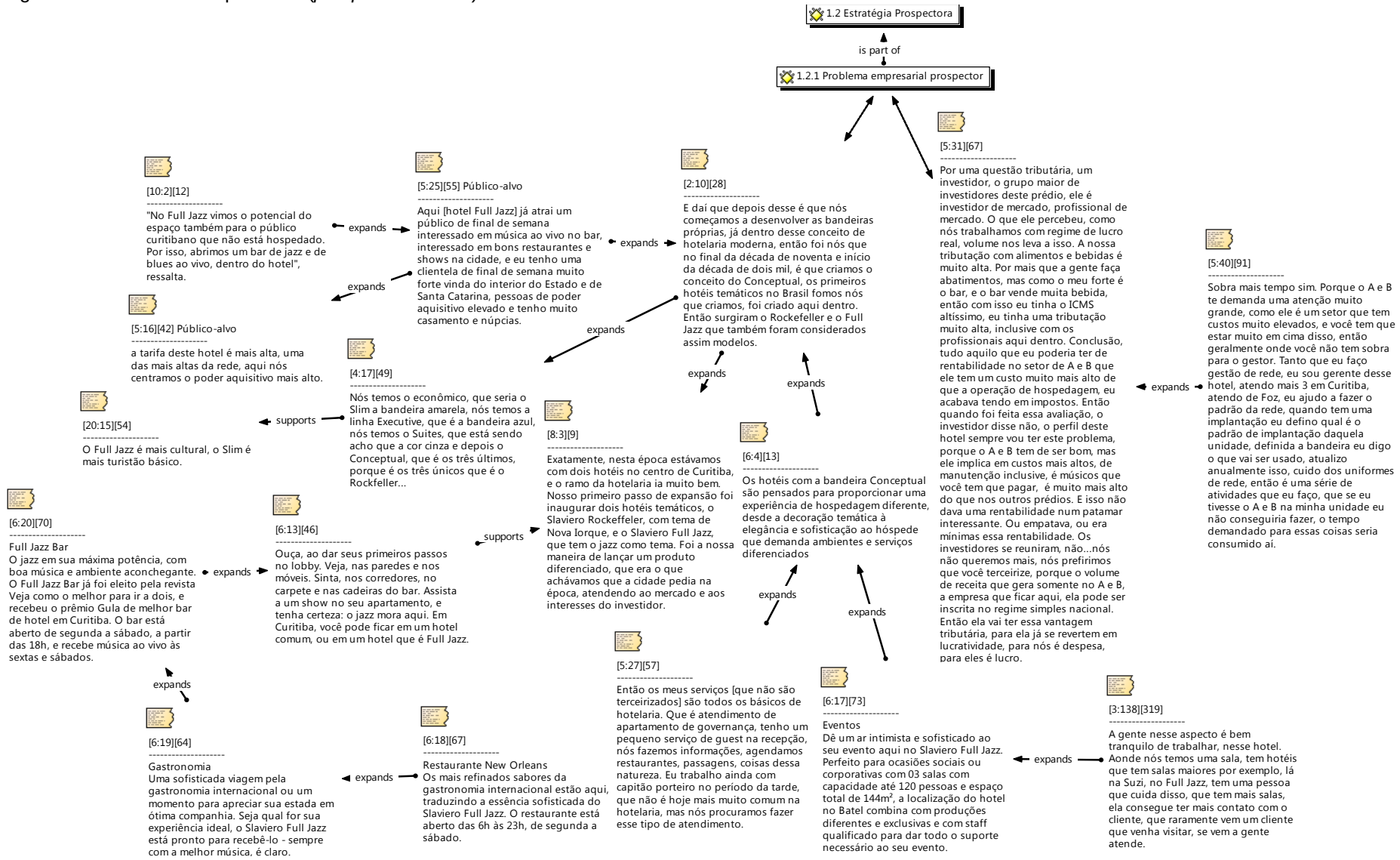
O terceiro hotel analisado é o Hotel Slaviero Full Jazz, que adota uma estratégia prospectora, baseada em inovação. Trata-se de um hotel temático que leva a bandeira *Conceptual* da Rede. O tema do hotel é o *jazz*; apartamentos e áreas em comum são decoradas a partir dessa temática. Além da decoração, tem um bar-restaurante de *jazz* chamado “New Orleans” que oferece serviços de gastronomia e

música. O hotel foi inaugurado em 2004, está classificado na categoria luxo, dentro das bandeiras da Rede, e tem uma diária média de R$ 220,00. O objetivo do hotel, conforme dados da Figura 51 (na próxima página), é proporcionar uma experiência de hospedagem diferente, desde a decoração à oferta de serviços. Além dos serviços básicos de hotelaria, o hotel possui um serviços de *guest* na recepção, onde informações sobre a cidade, agendamentos de restaurantes, passagens etc. são fornecidos.

Além do serviço de *guest*, há um capitão porteiro que recebe os hóspedes; e ainda há o bar-restaurante temático com música ao vivo. Apesar do aspecto cultural, o público-alvo, assim como nos outros dois hotéis analisados, é composto por profissionais. No entanto, o hotel atrai um público diferente nos finais de semana; são pessoas interessadas em atividades culturais, principalmente do interior do estado e de Santa Catarina. Também há o interesse das pessoas da cidade nos serviços de gastronomia e bar do restaurante e por serviços relacionados a casamento e noite de núpcias.

Ainda, além do serviço de hotelaria, o hotel possui o serviço de eventos, com salas maiores do que nos dois outros hotéis estudados e com um setor de eventos específico dentro do hotel. Neste hotel, diferentemente dos outros hotéis da Rede, o setor de alimentos e bebidas é terceirizado, principalmente pela dificuldade em gerenciar um bar e pelo benefício tributário que a terceirização proporciona.

Figura 51 - Problema empresarial (*prospector* - hotel)



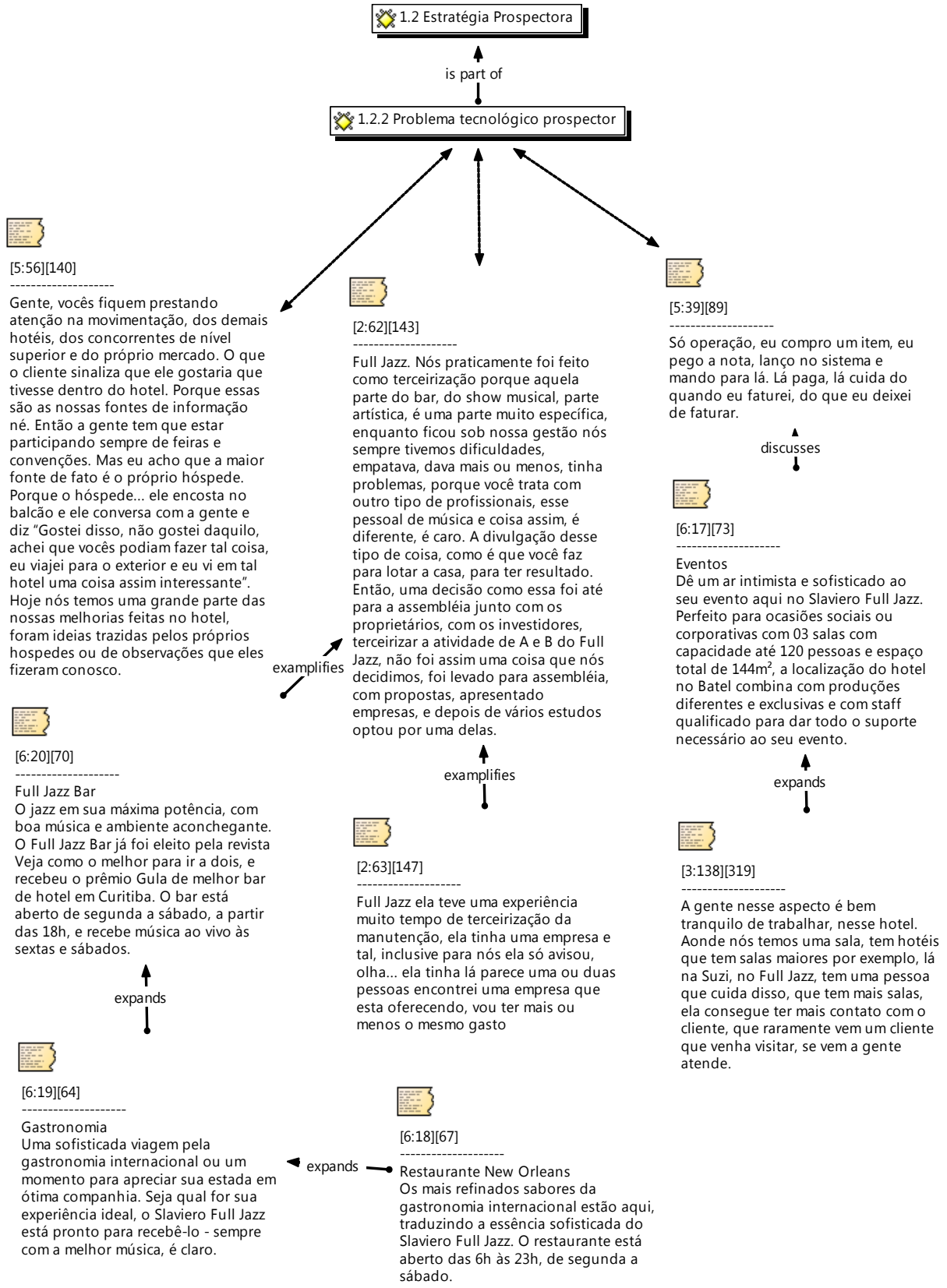
Fonte: o autor, 2012.

Baseado no público-alvo mais exigente (classes A e B), o hotel tem que sempre monitorar as preferências de seus clientes, direta ou indiretamente. Assim, está sempre procurando saber a opinião de seus hóspedes, no sentido de entender o que poderia ser melhorado ou incorporado no seu rol de serviços. Os gerentes participam de feiras e eventos em hotelaria, com o intuito de trazer inovações para o hotel. O pessoal do hotel é muito focado no cliente e em inovar; atividades de rotina são deixadas em segundo plano, sendo realizadas por setores da Rede ou entregues a terceirizados. O interessante, segundo a Figura 52, a seguir, é que o serviço prestado pelo hotel depende muito da imagem gerada pelo bar-restaurante, que é terceirizado.

O problema administrativo (Figura 53, na p. 164), é interessante porque a gerente deste hotel é a gerente regional que cuida de três hotéis em Curitiba (dois dos quais são os do caso em questão), um hotel em Foz do Iguaçu, e ainda está auxiliando na implementação de um hotel em Camboriu. Como a gerente regional administra o hotel, ela tem mais liberdade para inovar e testar novos serviços ou ações com mais agilidade. Também a falta de tempo para gerenciar o hotel faz com que ela delegue muitas atividades aos chefes de seção, o que, de certa forma, faz com que haja mais agilidade e independência no processo decisório.

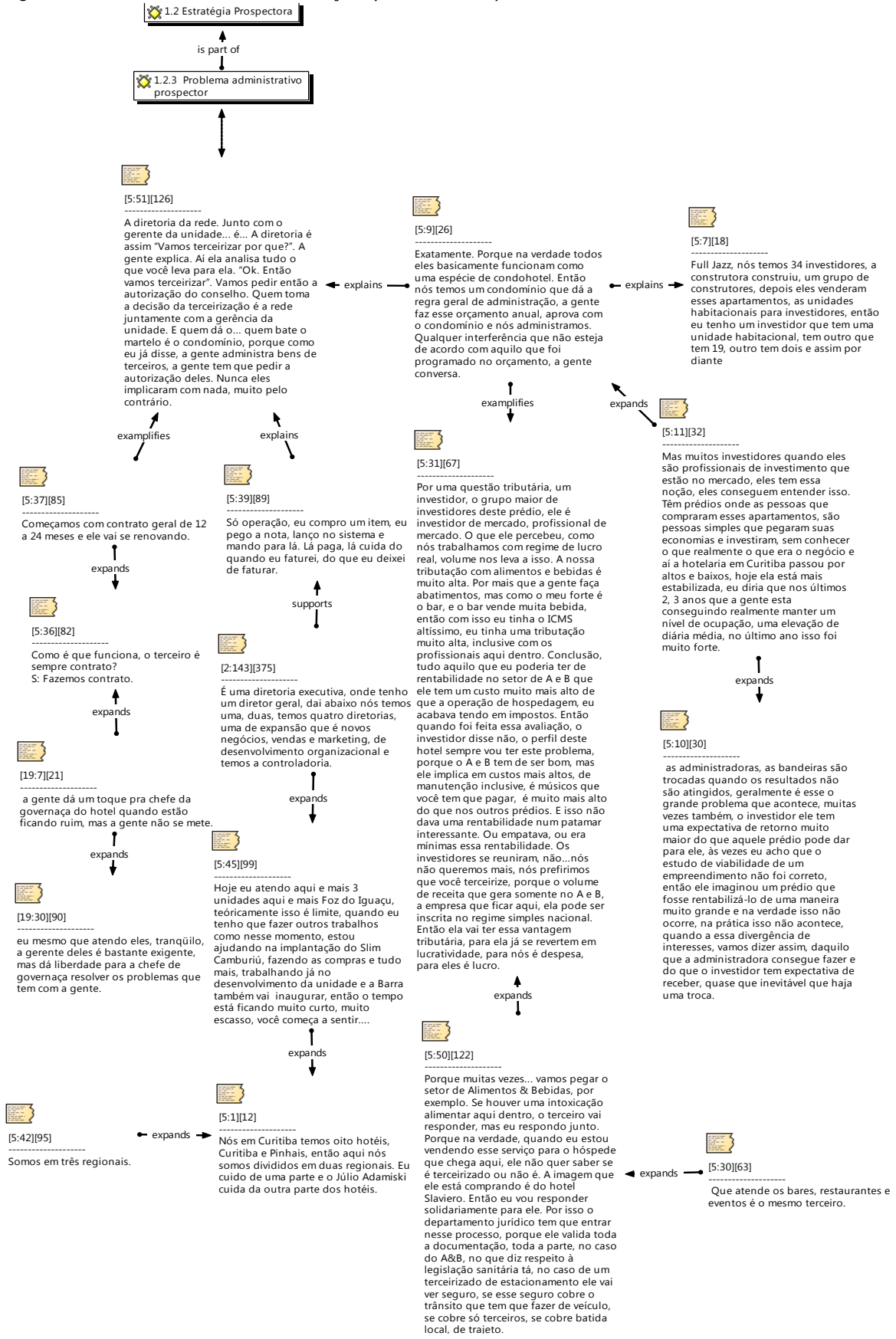
Além disso, o condomínio deste hotel pertence a um grupo de investidores muito exigentes com relação ao retorno financeiro; consequentemente, o hotel está sempre à procura de soluções para satisfazê-los.

Figura 52 - Problema tecnológico (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 53 - Problema administrativo (*prospector* - hotel)

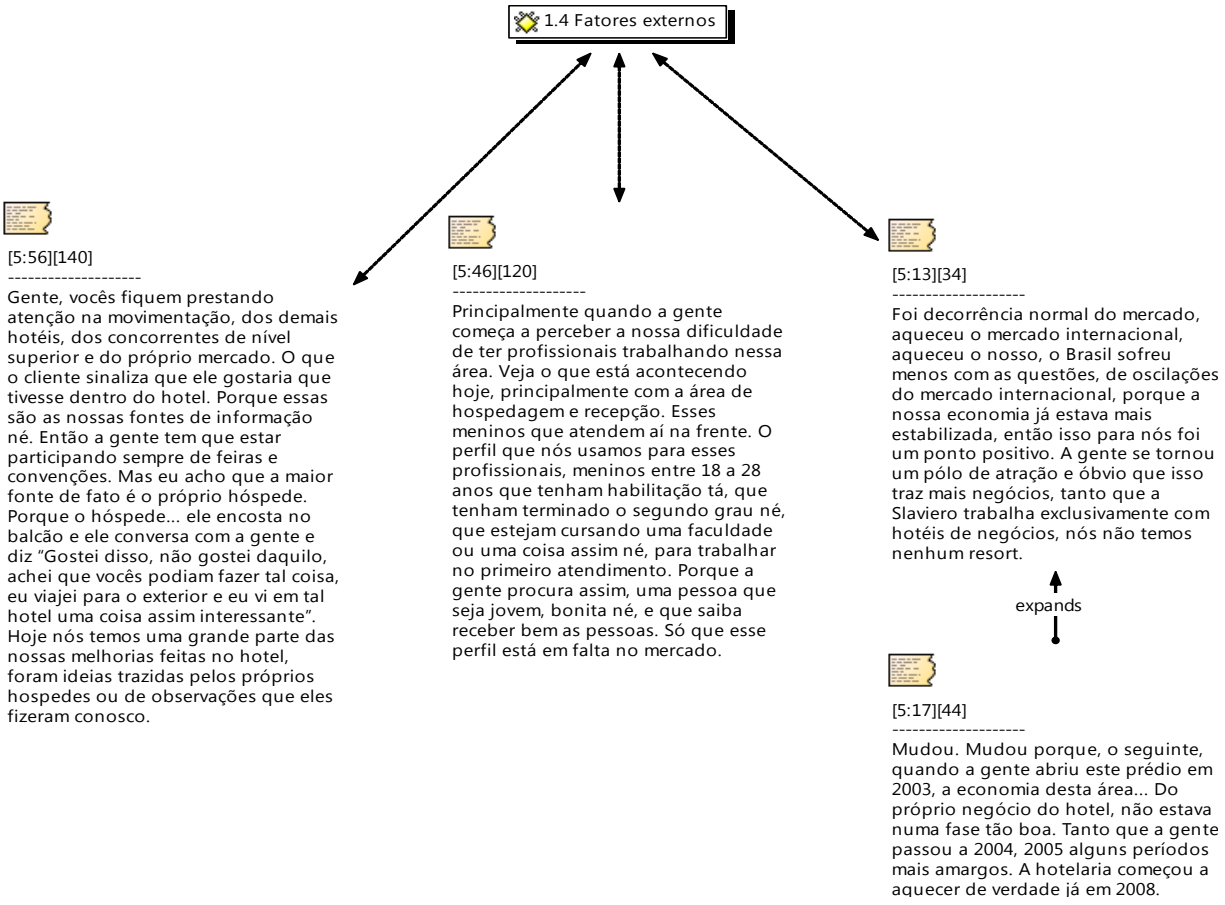


Fonte: o autor, 2012.

Os fatores externos, principalmente os econômicos, são fonte de mudanças. Como nos dois outros casos, atribui-se o bom desempenho do hotel em 2011 ao mercado aquecido. Segundo a Figura 54, entende-se que a hotelaria começou a aquecer a partir de 2008, assim da fundação do hotel em 2003 até 2008 o hotel não teve um bom desempenho, por isso hoje é pressionado pelos investidores.

Além de fatores econômicos, a gerente cita a falta de mão de obra qualificada para trabalhar em hotelaria. Outra questão interessante, segundo a gerente, é a grande oferta de soluções diferentes em serviços de hotelaria no Brasil e no mundo. Este fato faz com que os hóspedes acabem tendo uma série de experiências diferentes e interessantes e, assim, o hotel é forçado a manter-se atualizado e conectado com as inovações no setor.

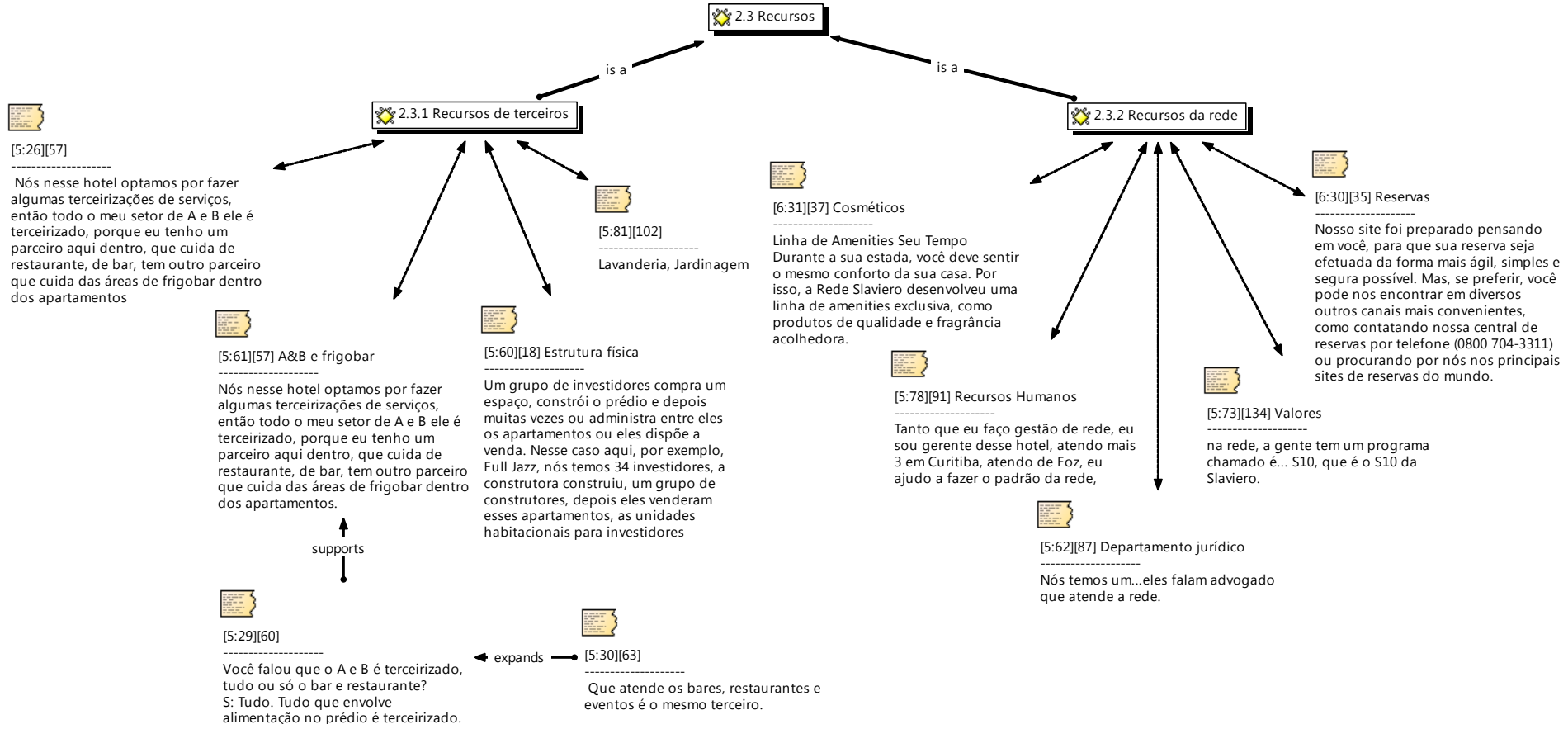
Figura 54 - Fatores externos (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

A Figura 55, a seguir, mostra quais recursos de terceiros e quais recursos da Rede são utilizados pelo hotel. Da Rede, o hotel utiliza os serviços de treinamento, os serviços jurídicos, reservas e a linha de cosméticos.

Figura 55 - Recursos de terceiros e da rede (*prospector* - hotel)



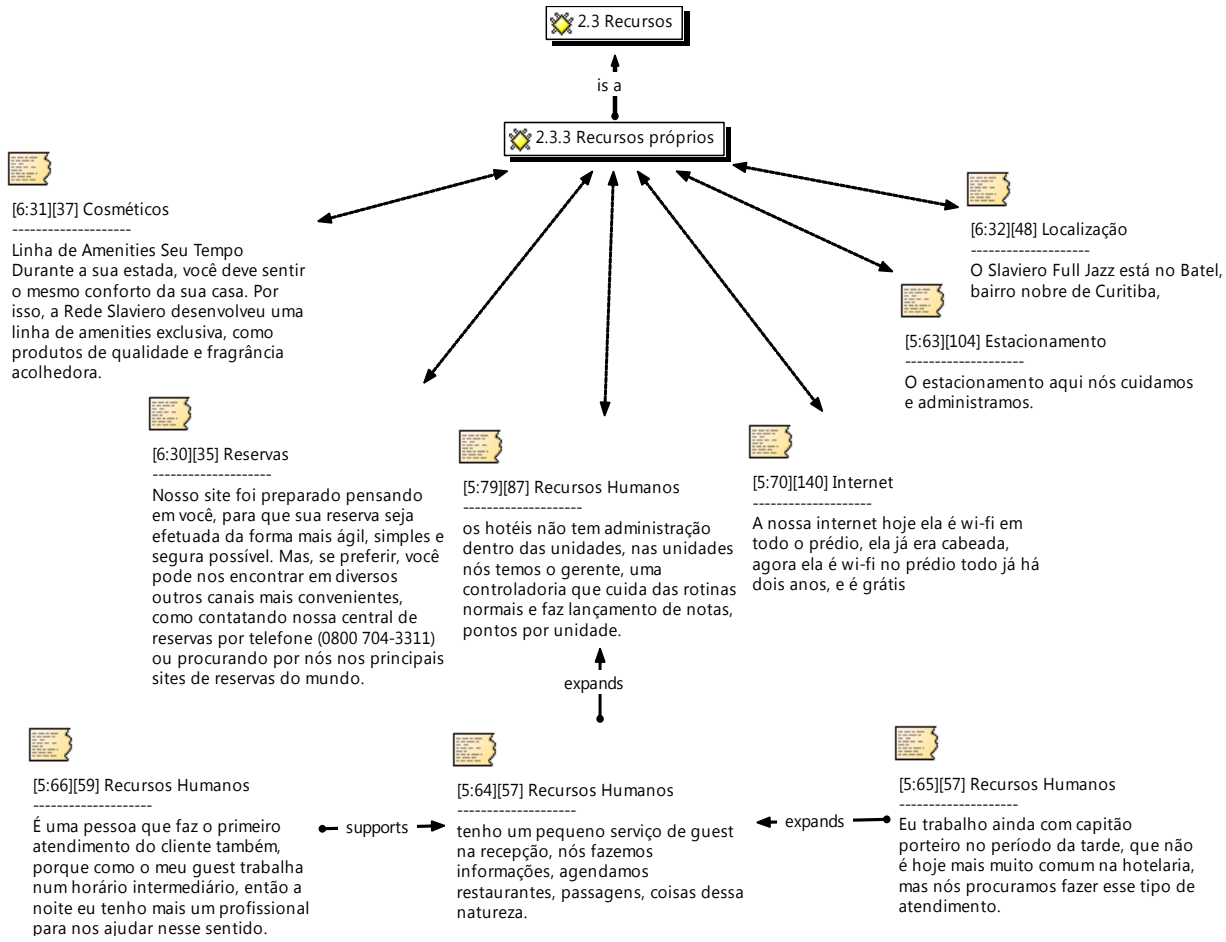
Fonte: o autor, 2012.

De terceiros (ainda na Figura 55), o hotel usa os tradicionais serviços de lavanderia, frigobar e jardinagem. No caso deste hotel, como já mencionado, o serviço de alimentos e bebidas é terceirizado, não somente o restaurante, mas todo tipo de alimentos e bebidas, como, por exemplo, *coffee break* em eventos.

A gerente considera, por causa da sua relação com os investidores, o prédio como um recurso de terceiro.

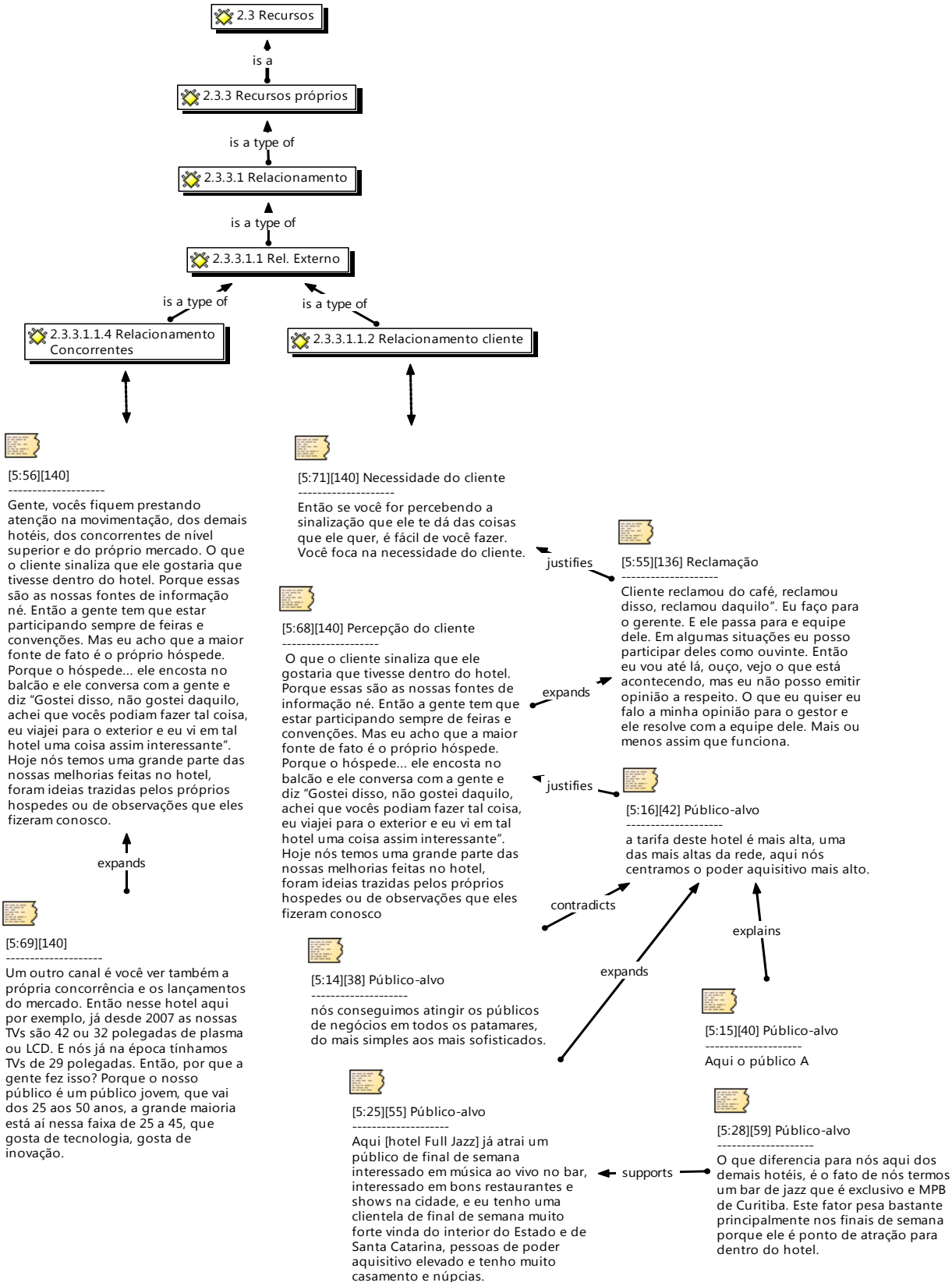
Como recursos próprios (Figura 56), os recursos humanos são considerados como essencial, pois depende dos funcionários para perceber as necessidades e sugestões dos clientes para não deixar de prestar um serviço inovador. Além dos recursos humanos, localização e estacionamento são tidos como bons recursos próprios. Interessante notar que a gerente considera o sistema de reservas da Rede como um recurso próprio do hotel; isto porque talvez o limite de sua atuação como gerente regional e gerente do hotel não seja tão claro.

Figura 56 - Recursos próprios (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 57 - Relacionamento externo com concorrentes e clientes (*prospector* - hotel)



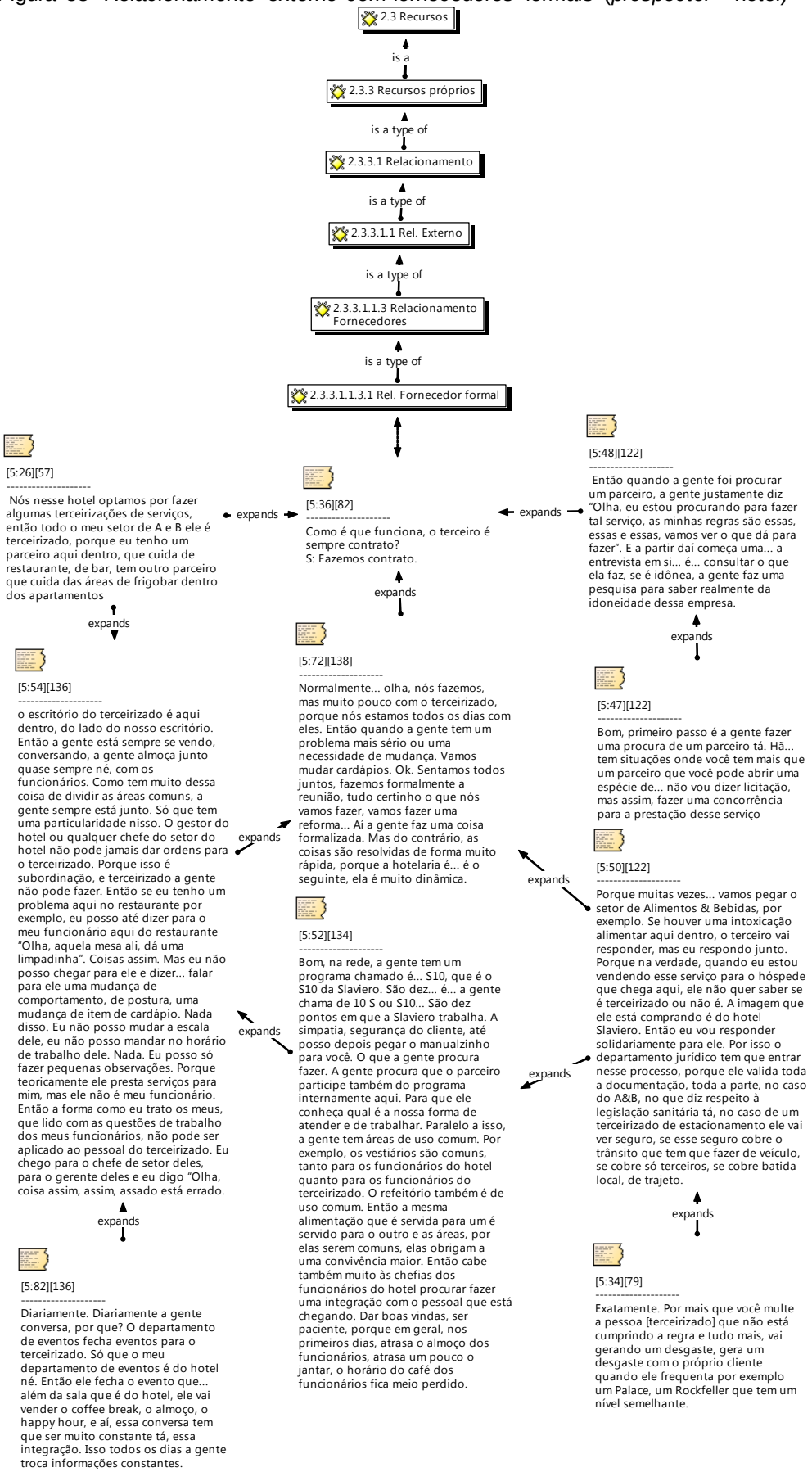
Fonte: o autor, 2012.

A Figura 57, na página anterior, refere-se aos relacionamentos externos do hotel com os concorrentes e o cliente. Como já mencionado, o cliente é fonte de inspiração para inovação; assim, sua perceção é muito importante; logo, o relaciomento é fundamental para entendê-la. O relaciomento com os concorrentes também serve como base de ideias para mudar e inovar.

O relacionamento com os fornecedores informais, diferentemente dos outros dois hoteis do caso, não existe - todos os fornecedores devem ser considerados como formais (Figura 58, a seguir) e estabelecidos através de contratos. A diferença é que o contrato com este hotel, como ele é administrado pela gerente regional, é feito de maneira mais rápida.

A gerente menciona um programa de valores da Rede Slaveiro, chamado 10S, que vai desde simpatia a segurança do cliente. Este sistema de valores é compartilhado com os terceirizados integralizados, principalmente com o terceiro responsável pelos alimentos e bebidas (A&B), pois reclamções por parte dos clientes deste departamento afetam a perceção sobre a qualidade geral do serviço. Os funcionários do terceirizado não são subordinados à gerencia do hotel; problemas com eles são levados à responsável pelo prestador terceirizado de A&B, que tem um escritório dentro do hotel. O interessante é que procuram resolver problemas com terceiros através do diálogo; caso isso não ocorra, o contrato é cancelado e outro terceiro é contratado.

Figura 58- Relacionamento externo com fornecedores formais (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

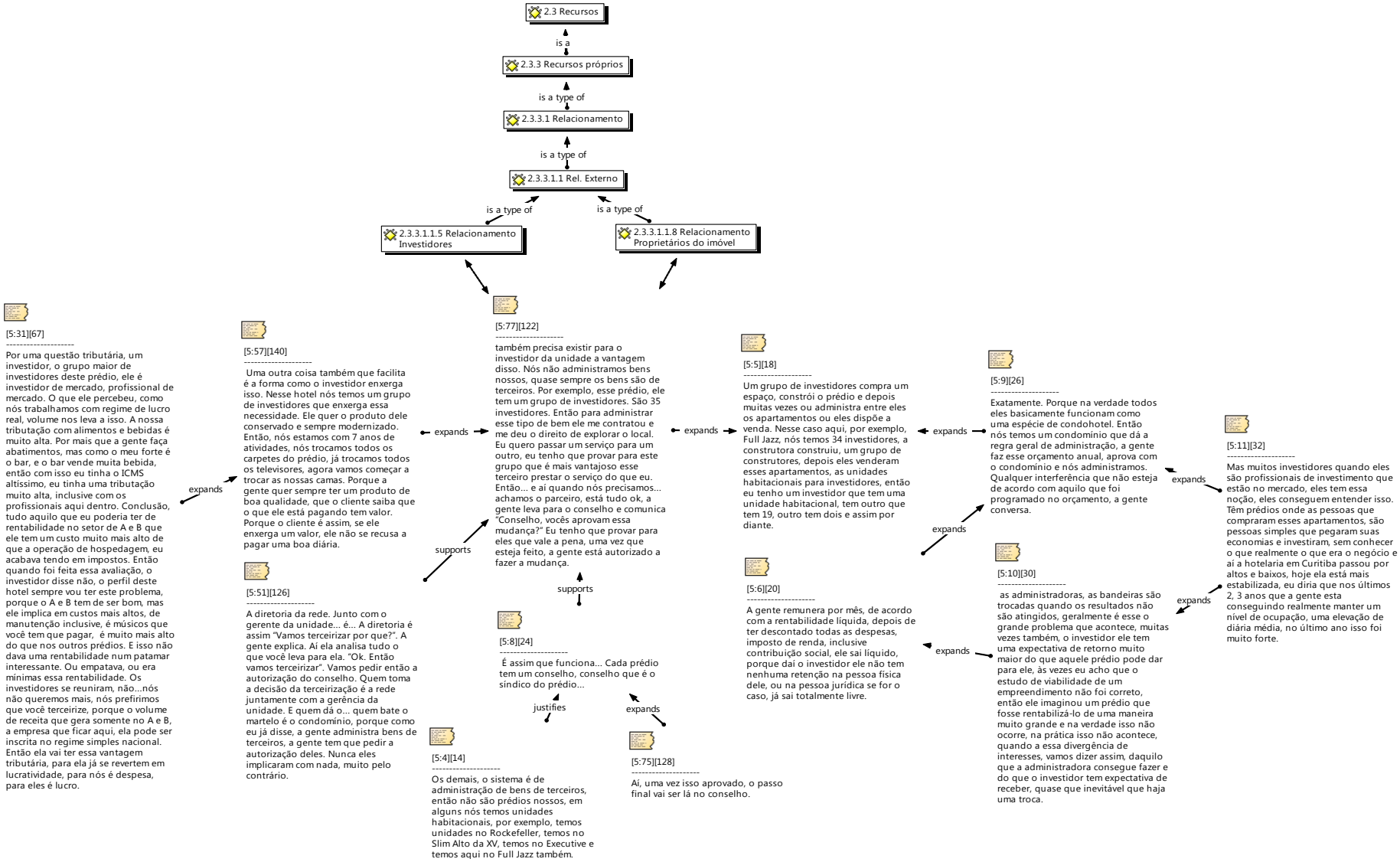
O próximo relacionamento a ser analisado é o relacionamento com os investidores e proprietários do imóvel (Figura 59, na página seguinte). O prédio do hotel pertence a um grupo de 35 investidores, que são remunerados mensalmente de acordo com a rentabilidade líquida, depois de descontado todas as depesas e impostos. Segundo a gerente do hotel, nos últimos dois e três anos, com a manutenção de um nível de ocupação alto, o hotel tem conseguido dar um bom retorno aos investidores.

Este hotel tem um grupo de investidores muito agressivo; assim, participam muito das decisões estratégicas do hotel, como renovação, manutenção, aquisição de bens e propostas de terceirização. Inclusive, o A&B neste hotel foi terceirizado em decorrência do argumento dos investidores referentes aos altos custos da atividade: tributos, manutenção, estoque e contratação de artistas. Outras atividades para serem terceirizadas partem de uma iniciativa do hotel e são levadas à rede, mas quem toma a decisão final é o conselho do condomínio. Este grupo peculiar de investidores entende que investimentos no hotel possibilitam um aumento na diária média e na taxa de ocupação e, consequentemente, um aumento na sua remuneração.

O relacionamento com a Rede e com os outros hotéis da Rede (Figura 60, na p. 173) é pautado pela dupla função da gerente do hotel, que, além de administrar o Full Jazz, é uma gerente regional. Com base nisso, relaciona-se com a Rede para lidar com atividades de terceirização, mormente para tomar decisições sobre que serviços devem ser terceirizados e como isto ocorre juridicamente. O relacionamento com outros hotéis é baseado na hierarquia; logo, não há muita divisão e contribuição a partir deste relacionamento.

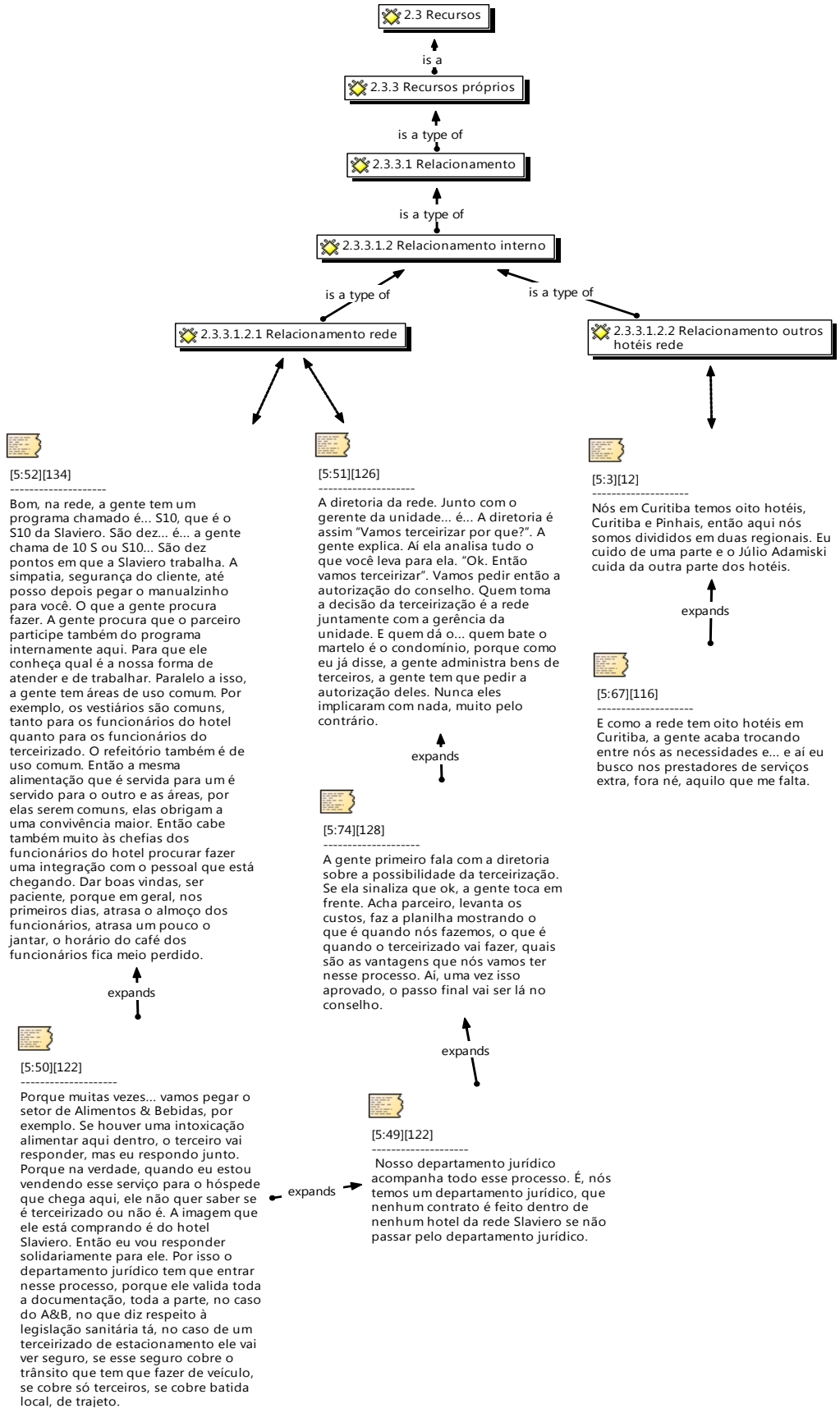
Os relacionamentos, de forma geral, ocorrem para lidar com ameaças (Figura 61, na p. 174), ou seja, no caso de A&B, a incapacidade de administrar um restaurante-bar de maneira adequada. Além disso, a gerente acredita que terceirizando uma atividade ganha tempo para se dedicar a criar serviços novos para o hotel. Outras atividades são terceirizadas em virtude de oportunidades que aparecem, como, por exemplo, quando a atividade de manutenção foi oferecida ao hotel. A partir de uma experiência, o resultado foi muito positivo, mas o curioso é que quando esta atividade foi levada aos outros hotéis da Rede, o terceirizado não deu conta do serviço e acabou abandonando também o serviço no hotel.

Figura 59- Relacionamento externo com investidores e proprietários do imóvel (*prospector* - hotel)



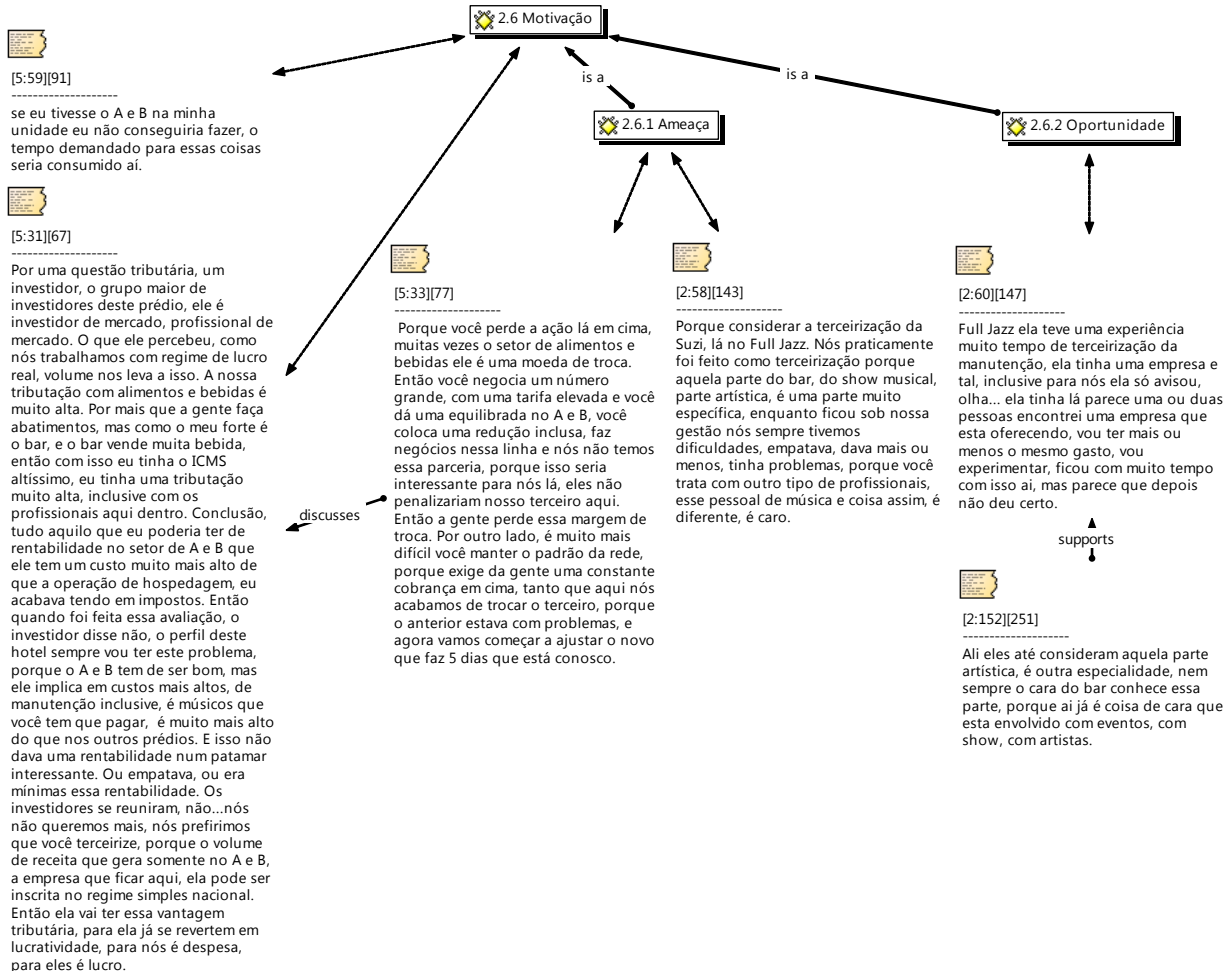
Fonte: o autor, 2012.

Figura 60 -Relacionamento interno com a rede e outros hotéis da rede (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 61 - Motivação dos relacionamentos: geral, ameaça e oportunidade (*prospector* - hotel)

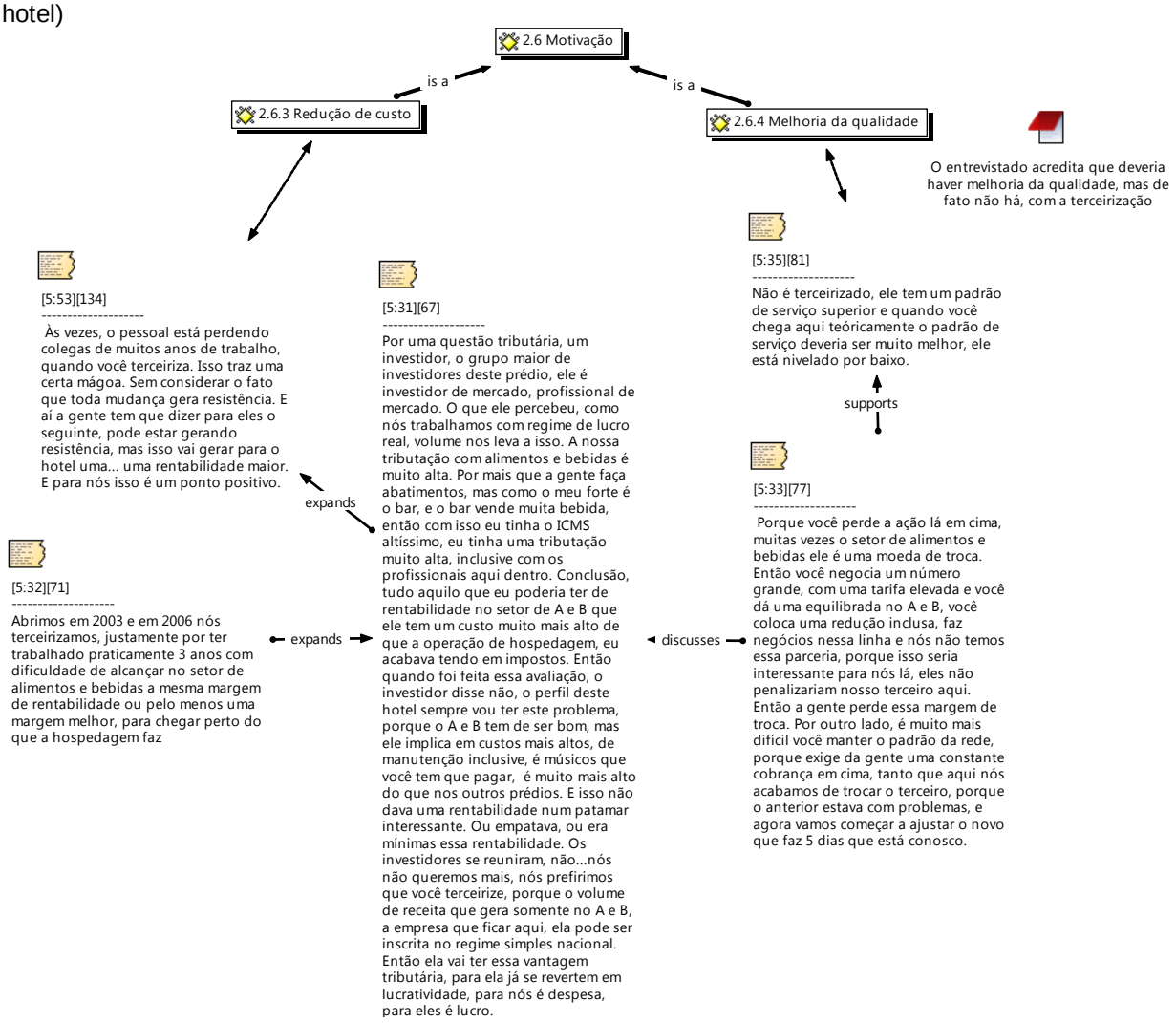


Fonte: o autor, 2012.

Conforme Figura 62, a seguir, para o hotel Full Jazz, os relacionamentos representam também oportunidades para reduzir custos e qualidade, o exemplo ainda citado é o A&B, que, conforme dito anteriormente, reduz custos de tributos e proporciona operação com uma qualidade superior. A questão da qualidade é relativa, pois, se tiver uma qualidade superior não integrada à proposta do hotel, é percebida como inferior; assim, necessita que seja supervisionada constantemente.

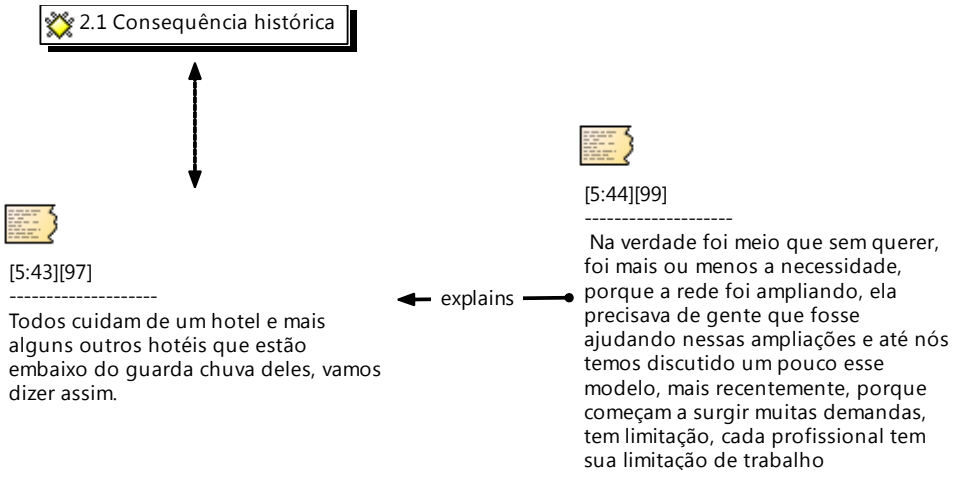
A Figura 63, também na página posterior, lida com a consequência histórica da estrutura de ser composta por um gerente regional que administra um hotel. Segundo a teia da referida Figura, este modelo aconteceu mediante o crescimento natural da rede. Como o foco deste hotel é em inovação, a gerente não considera que as mudanças na base de recursos sejam oriundas da história.

Figura 62- Motivação dos relacionamentos: redução de custo e melhoria da qualidade (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

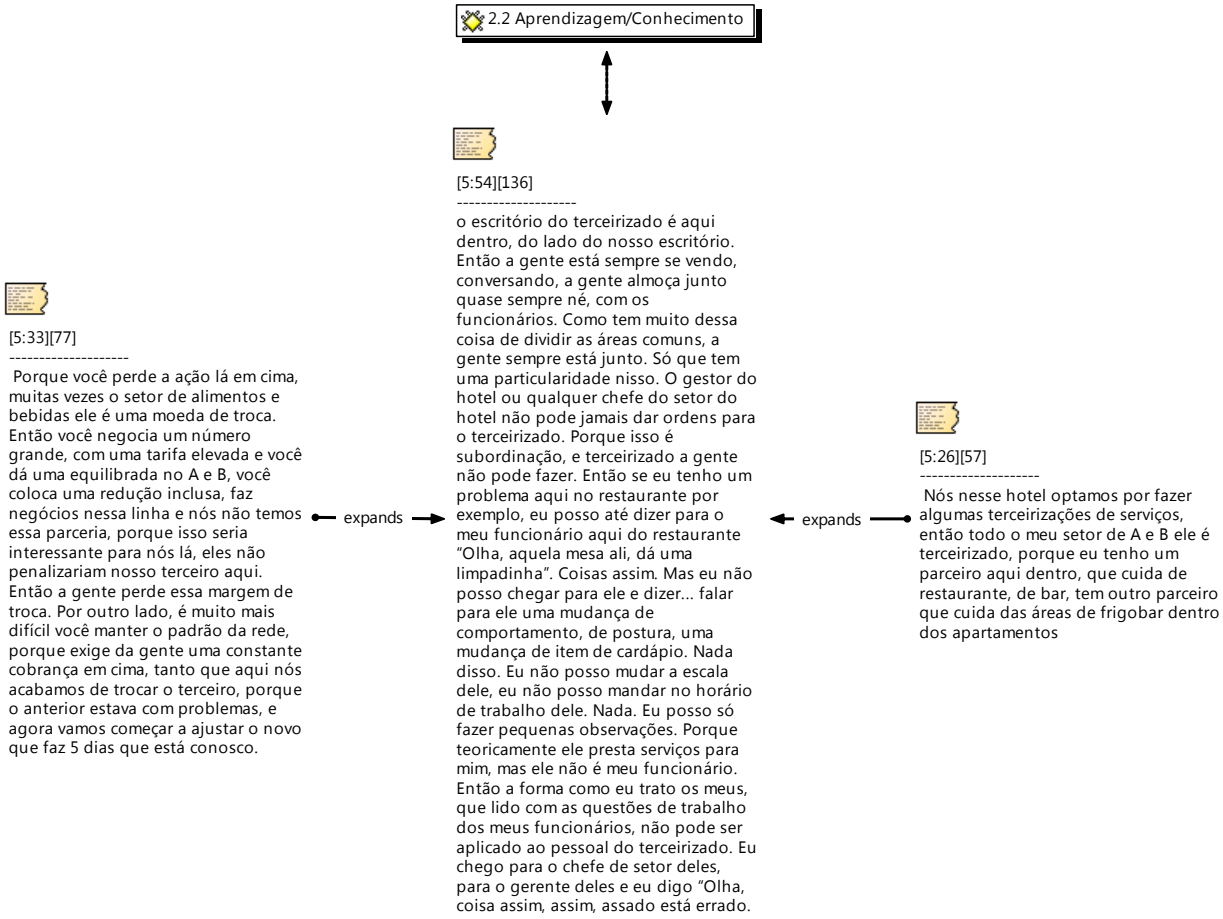
Figura 63- Consequência histórica (prospector - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

A Figura 64 demonstra a aprendizagem e o conhecimento neste hotel, especialmente, novamente, no caso de A&B, que ocorre em virtude de esta atividade ser integrada e ter um escritório para administrar o serviço dentro do hotel. A interação faz com que o hotel aprenda a lidar com o terceiro; não necessariamente a realizar o serviço do terceiro.

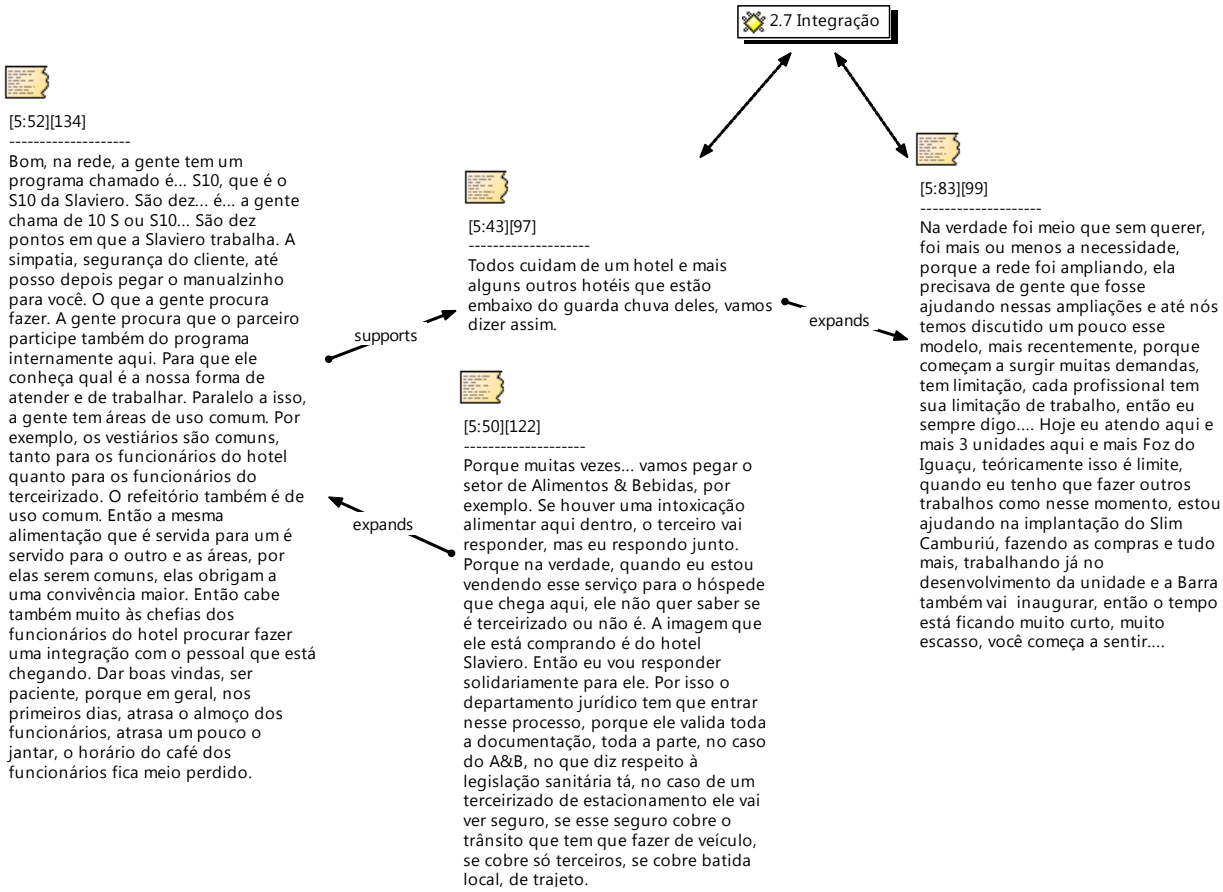
Figura 64 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* - hotel)



Fonte: o autor, 2012.

A integração, que pode ser observada na Figura 65 (na próxima página), novamente se dá pelo fato de a gerente ser a gerente regional e pelo fato de atividades como A&B estar presente dentro do rol de atividades desenvolvidas pelo hotel e de sua atuação ser balizada pelo bom entendimento dos valores e princípios do hotel.

Figura 65- Integração (*prospector* - hotel)

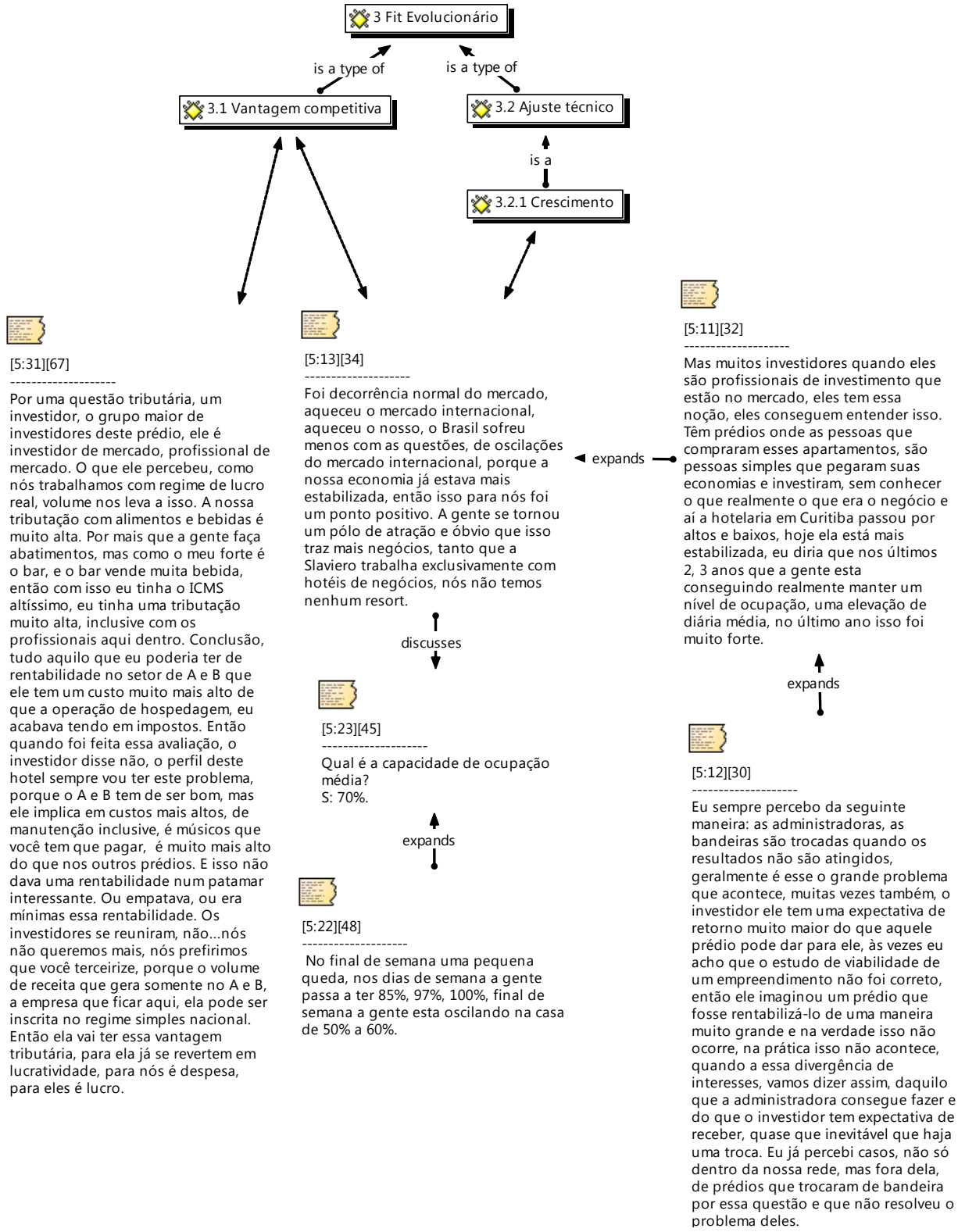


Fonte: o autor, 2012.

Por fim, o ajuste evolucionário, conforme Figura 66, a seguir, é dado no ajuste técnico pelo crescimento. Custo e qualidade não são considerados importantes, em virtude da estratégia prospectora ter como objetivo principal inovação; assim, apenas o crescimento foi considerado como parâmetro de bom desempenho. A taxa de ocupação média é de 70%; durante a semana varia de 85% a 100% , nos finais de semana, oscila em torno dos 50% a 60%, que, segundo a gerente, representou um crescimento nos últimos 4 anos.

A outra medida de ajuste é a vantagem competitiva, que, segundo os dados da Figura 66, é de difícil análise, já que o crescimento é decorrente do mercado em geral; assim sendo, é genérico para todos.

Figura 66- *Fit* evolucionário: vantagem competitiva e ajuste técnico (crescimento) (*prospector* - hotel)



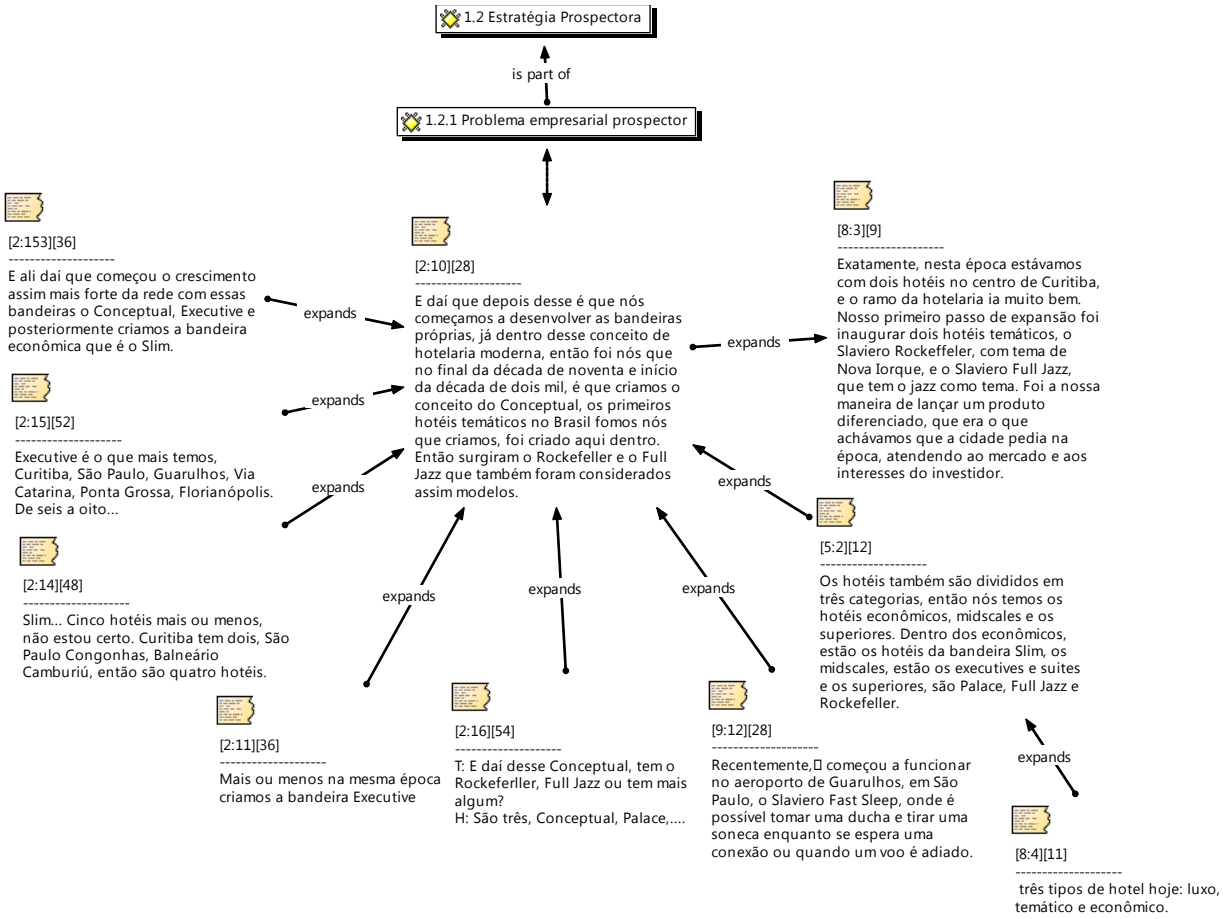
Fonte: o autor, 2012.

5.3.2.4 Estratégia - Rede de Hotéis Slaviero

Depois de se analisar as estratégias, capacidades dinâmicas relacionais e o ajuste evolucionário de três hotéis da Rede Slaviero, o presente estudo teve como objetivo fazer a mesma análise da Rede em si. A Rede adota uma estratégia prospectora, conforme pode ser observado no resultado do *survey* descrito, na maneira com que lida com os problemas empresarial, tecnológico e administrativo.

Pode-se notar pela Figura 67 que a Rede procura oferecer soluções inovadores para um público-alvo variado e segmentado através de um sistema de bandeiras, que atende a três categorias básicas: econômico, com a bandeira *Slim*; *midscale*, com a bandeira *Executive*; e luxo, com a bandeira *Conceptual*. Além dessas três bandeiras a Rede tem hotéis que operam no segmento de *flats*, com a bandeira *Suites,* além de possuir uma espécie de hotel rápido no aeroporto de Guarulhos, com a bandeira *Fast Sleep*.

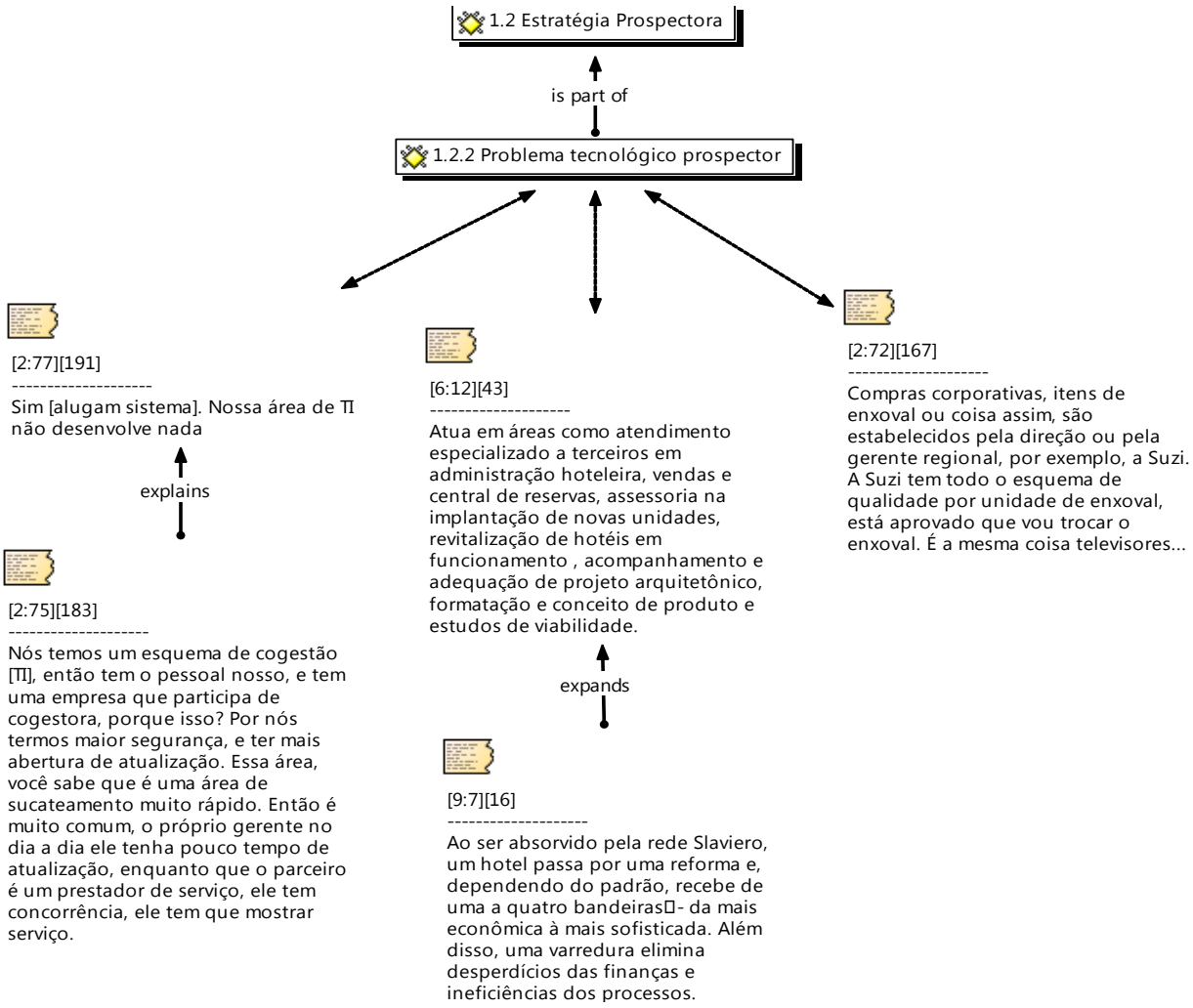
Figura 67 - Problema empresarial (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Após identificar a necessidade de um grupo de consumidores, a Rede Slaviero faz estudos de viabilidade econômica de empreendimentos hoteleiros em determinados locais; faz oferta e desenvolvimento para investidores; implementa novos hotéis ou revitaliza hotéis antigos; além, é claro, de oferecer seu serviço principal, que é a administração de hotéis. O sistema da Rede coloca os hotéis abaixo de seu leque de bandeiras; e distribui serviços, como TI e compras, para que eles possam operar dentro de determinado padrão (Figura 68).

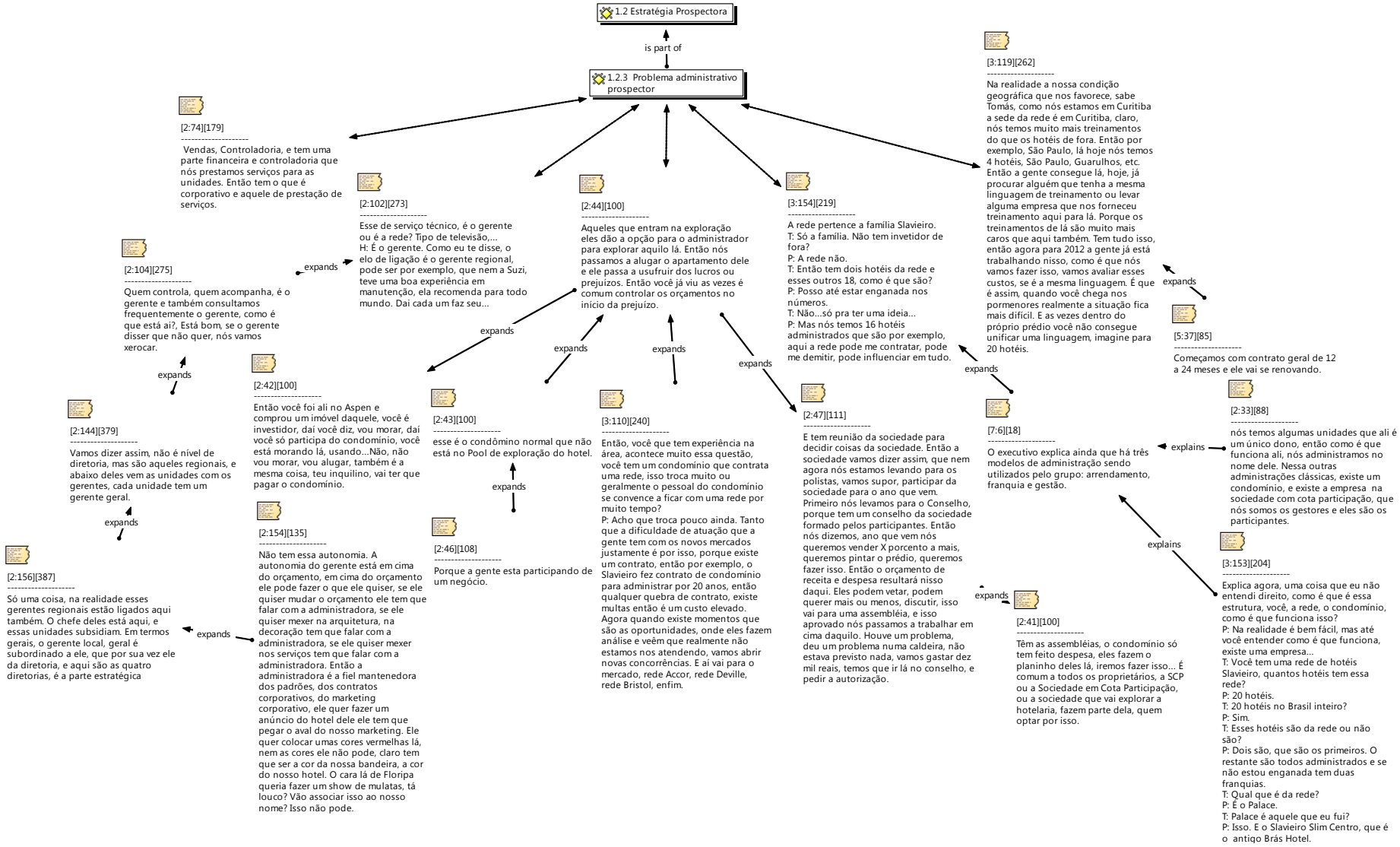
Figura 68 - Problema tecnológico (*prospector* rede)



Fonte: o autor, 2012.

O problema administrativo, como pode ser visto na Figura 69 (a seguir), é uma resposta a três interesses diretos: os proprietários e investidores, os gerentes dos hotéis e a própria rede. Os proprietários e investidores dos imóveis são representados por um condomínio que aprova o orçamento e plano anual estabelecido pela rede para determinado hotel.

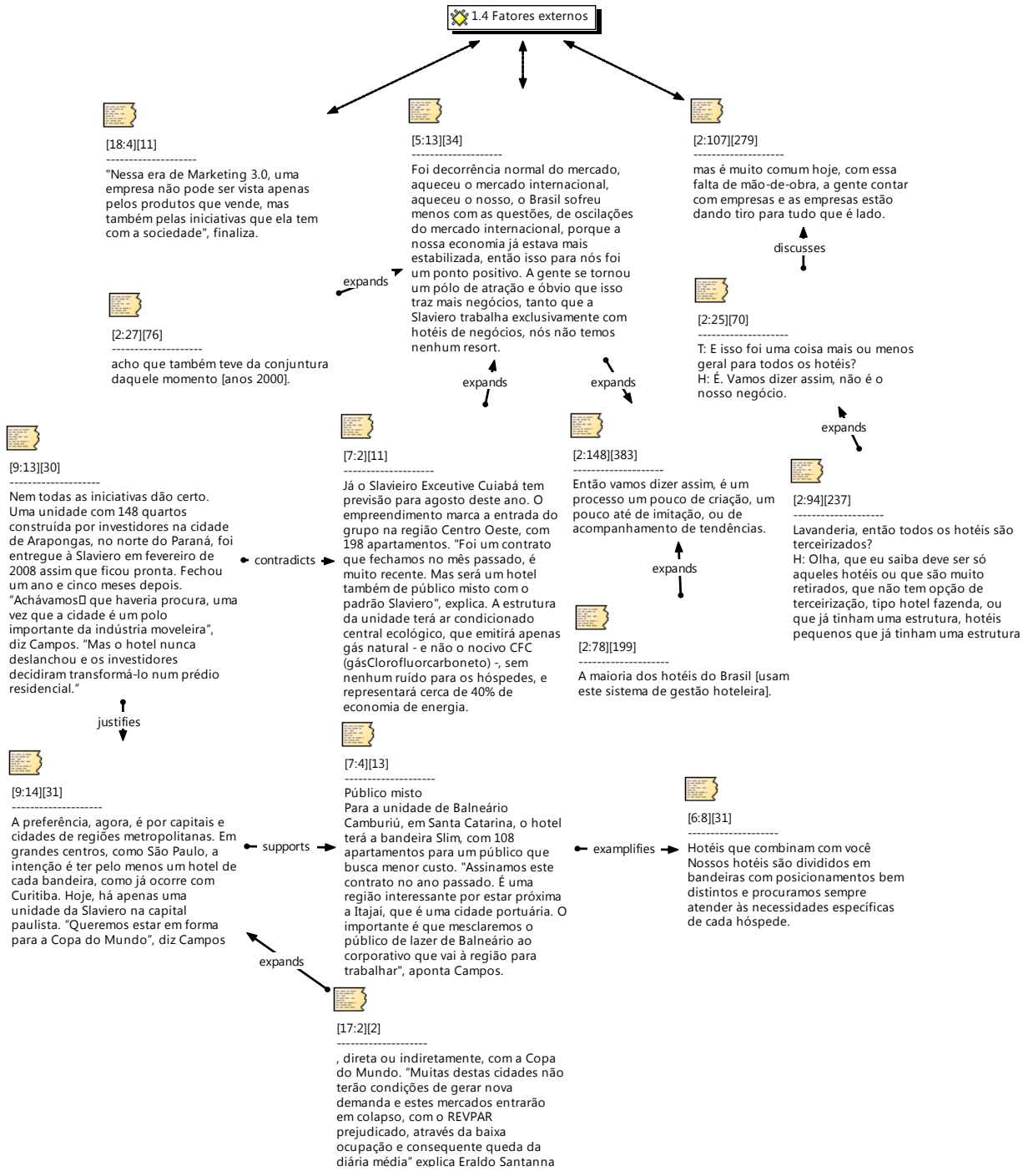
Figura 69 - Problema administrativo (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

A gerente do hotel é responsável pela operacionalização deste plano, e conta com a gerente regional para integrar o hotel a rede. Dentro do orçamento e dos limites estabelecidos pelo padrão, a gerente tem liberdade de atuação. A Rede, por sua vez, oferece atividades de suporte como vendas e controladoria para o gerente do hotel. Os contratos de administração do hotéis, inicialmente, têm um prazo de 12 a 24 meses, que se renovam à medida que o condomínio fica satisfeito.

Figura 70 - Fatores externos (*prospector* - rede)

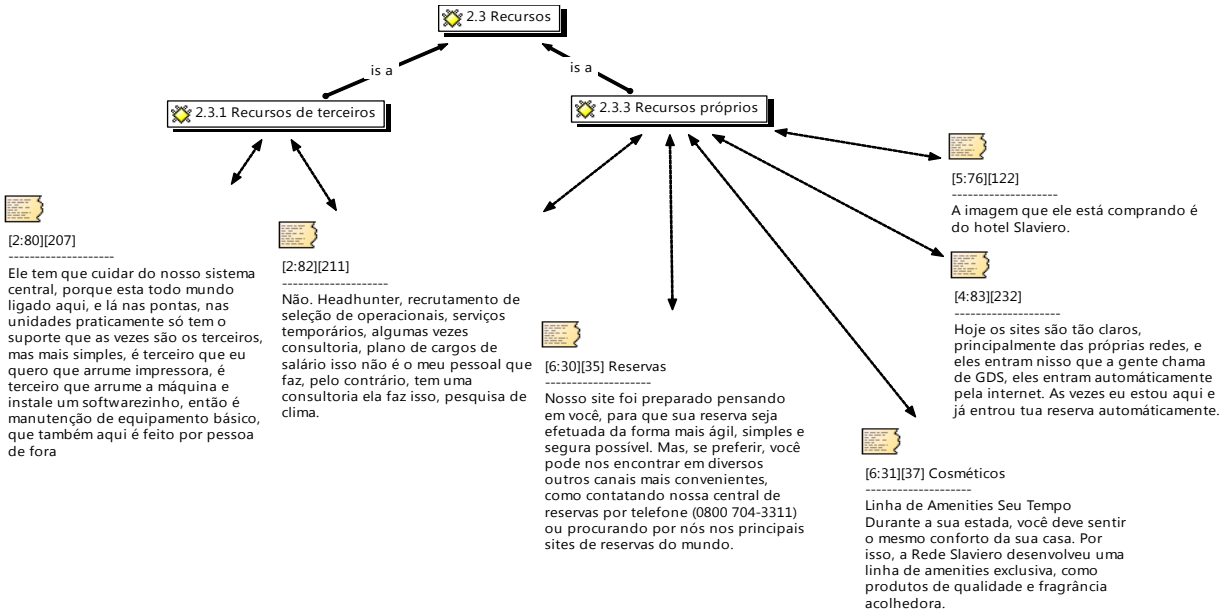


Fonte: o autor, 2012.

Os fatores externos considerados importantes para a Rede são similares aos mencionados pelos gerentes dos hotéis: falta de mão de obra qualificada e economia aquecida, que proporciona um bom desempenho para os hotéis (Figura 70, na página anterior). No entanto, há outros fatores que influenciam a atuação Rede. Dentre eles, a Copa do Mundo, que está orientando a expansão da rede em capitais e grandes cidades brasileiras. Por exemplo, Cuiabá, segundo dados da pesquisa, é uma cidade que não atenderá a demanda gerada pela Copa do Mundo em número de leitos; logo, a Rede inaugurará na cidade um hotel com a bandeira *Executive* em 2012. Outro fato externo é a preocupação com iniciativas socioambientais; por exemplo, os hotéis novos da Rede terão um sistema de ar condicionado que emite apenas gás natural. Ademais, também apoia, através iniciativas locais através de patrocínios ou parcerias.

A Rede possui muitos recursos próprios (Figura 71), mas acredita que o que sustenta sua atuação é a imagem e os recursos atrelados à preservação dela. Além disso, o recurso tecnológico, mormente o sistema que integra a Rede ao GDS, é muito valorizado, pois é através dele que grande parte das reservas são feitas e passadas para seus hotéis. Por fim, mencionam a linha de cosméticos, não pela linha em si, mas pela capacidade de desenvolvimento de uma linha exclusiva dentro da tendência ecológica

Figura 71- Recursos de terceiros e próprios (*prospector* - rede)

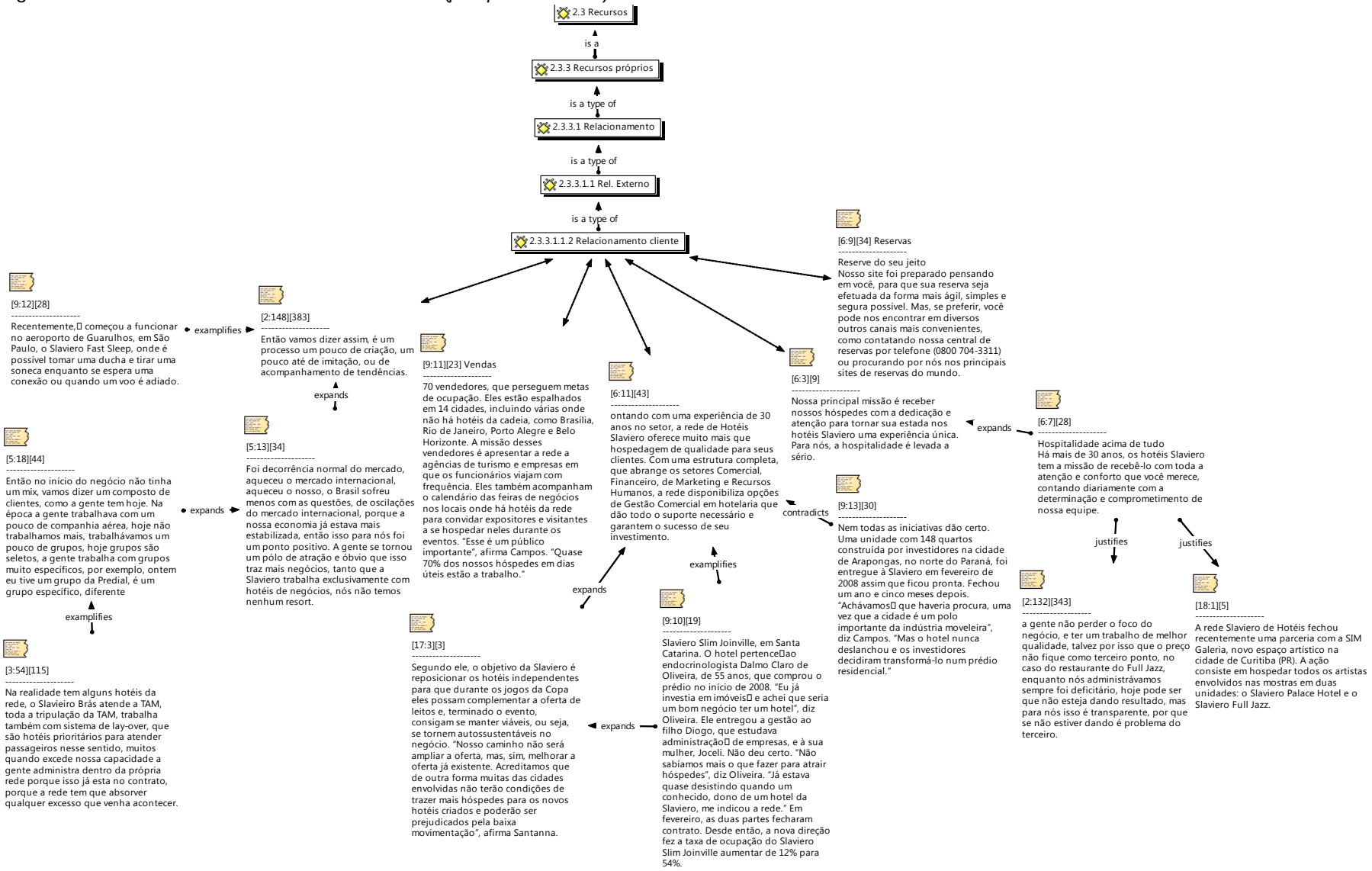


Fonte: o autor, 2012.

Por outro lado, com relação aos recursos de terceiros (ainda na Figura 71), a TI é fonte de preocupação, pois, para ser eficiente, deve ser integrada, ou seja, deve funcionar bem para que o *input* e *output* de reservas não tenha falhas. Outro recurso de terceiro utilizado pela rede são os serviços de recrutamento, seleção, contratação de serviços temporários e elaboração de planos de cargos/salários.

O relacionamento da Rede com os clientes (Figura 72, a seguir) ocorre por meio da segmentação feita através do sistema de bandeiras. A lógica da Rede é oferecer a solução adequada em hotelaria para a necessidade do cliente. Assim, trabalha em duas frentes, tem um setor de reservas que trabalha com as reservas feitas pela *internet* e telefone, direcionando a integração entre quem fez a reserva e o hotel. Também, possui uma equipe de vendas com 70 pessoas em 14 cidades diferentes, cujo objetivo é apresentar a Rede Slaviero a agencias de turismo, operadoras, e a empresas que têm um grande número de funcionários que viajam com frequência.

Figura 72- Relacionamento externo com clientes (*prospector* - rede)

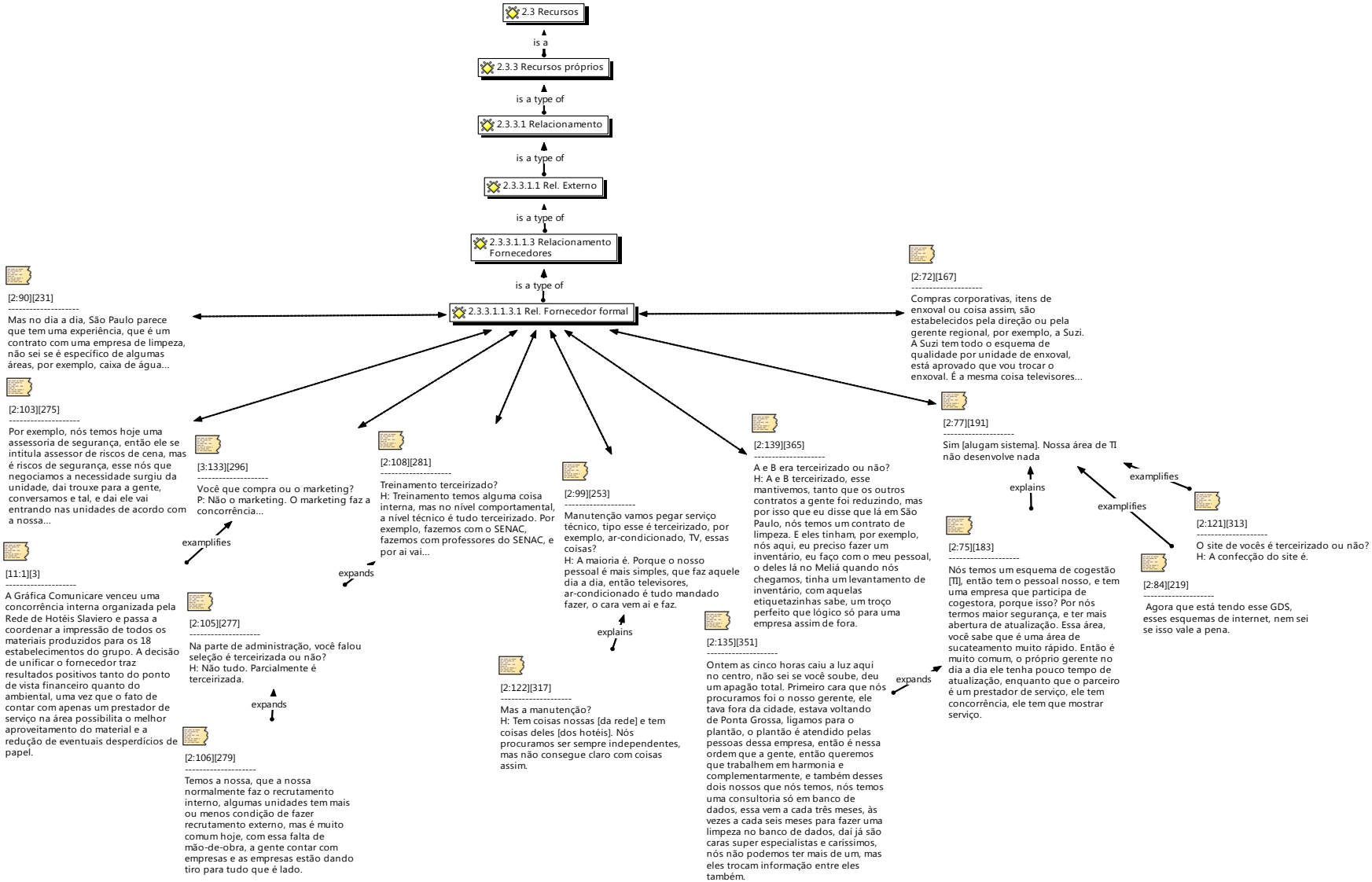


Fonte: o autor, 2012.

O relacionamento com os fornecedores também é formal e informal (respectivamente, Figuras 73 e 74, nas páginas seguintes). O relacionamento (formal) com os fornecedores é feito para atender os hotéis da Rede, intermediando relações através de contratos. Compras de grande porte são feitas pela Rede e distribuídas para os hotéis, assim como todos os serviços terceirizados em uma mesma cidade. Portanto, pode-se dizer que é um relacionamento baseado no porte da Rede e na escala que sua demanda pode gerar, o que provoca alguns problemas de falta de customização do serviço ou produto para determinado hotel ou bandeira. Os relacionamentos informais (Figura 74), através de parcerias, podem ser feitos pelos hotéis, desde que não prejudiquem a imagem do hotel ou da Rede e que atendam aos hóspedes.

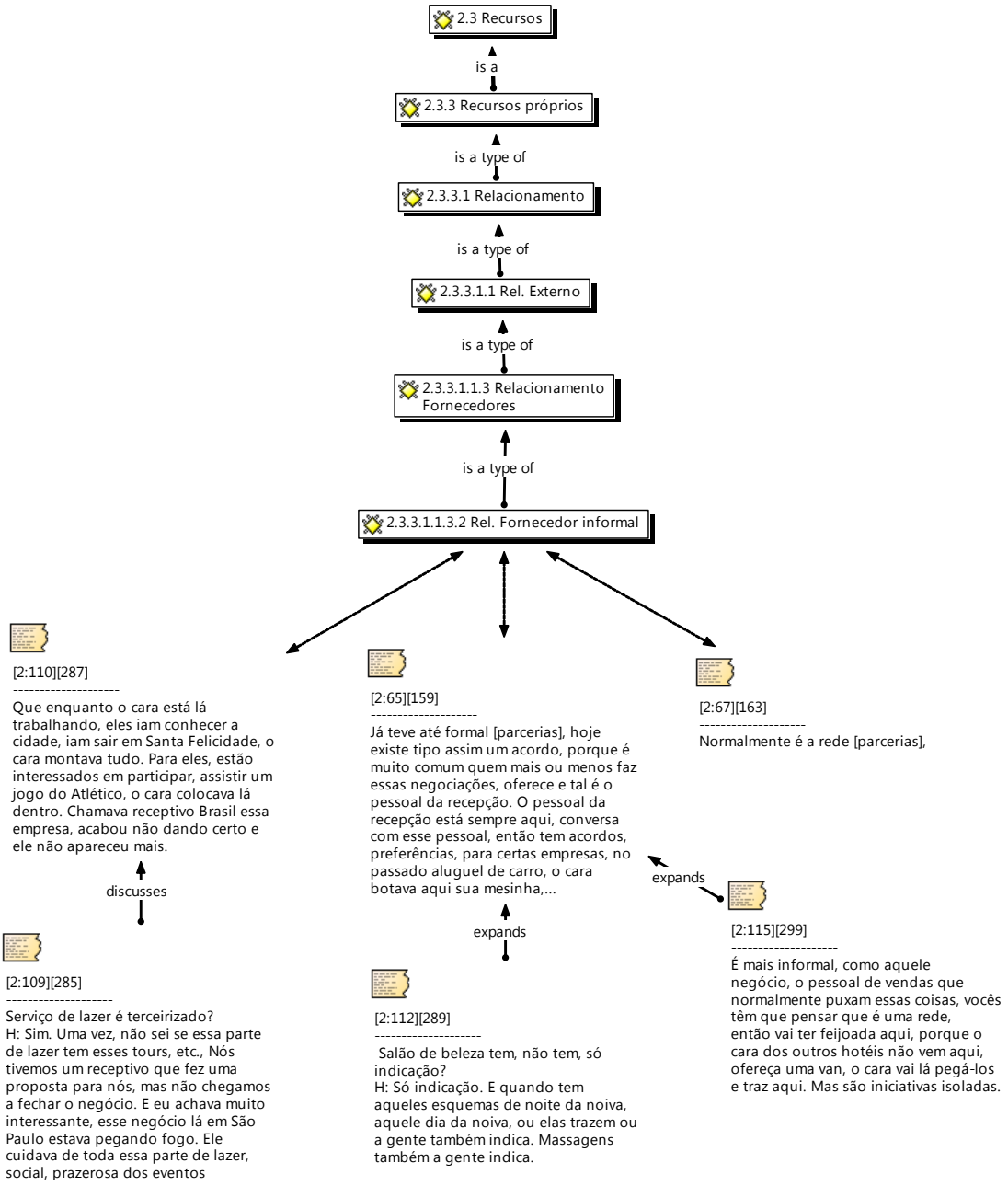
A Rede vai aos concorrentes (Figura 75, na p. 189) para inovar e mudar, pois acredita que o processo de inovação é criação e um pouco de imitação. Quando pegam a administração de um hotel que pertencia a outra rede, não implementam as mudanças de forma imediata; estudam o que tem de diferente no hotel, fruto da operação imposta pela administração anterior. Por exemplo, passaram a administrar um hotel que era administrado pela rede Meliá, que tinha o serviço de limpeza terceirizado. Ao invés de cancelar o contrato imediatamente, observaram como funcionava, ficaram satisfeitos com parte da solução e mantiveram a terceirização

Figura 73- Relacionamento externo com fornecedor formal (*prospector* - rede)



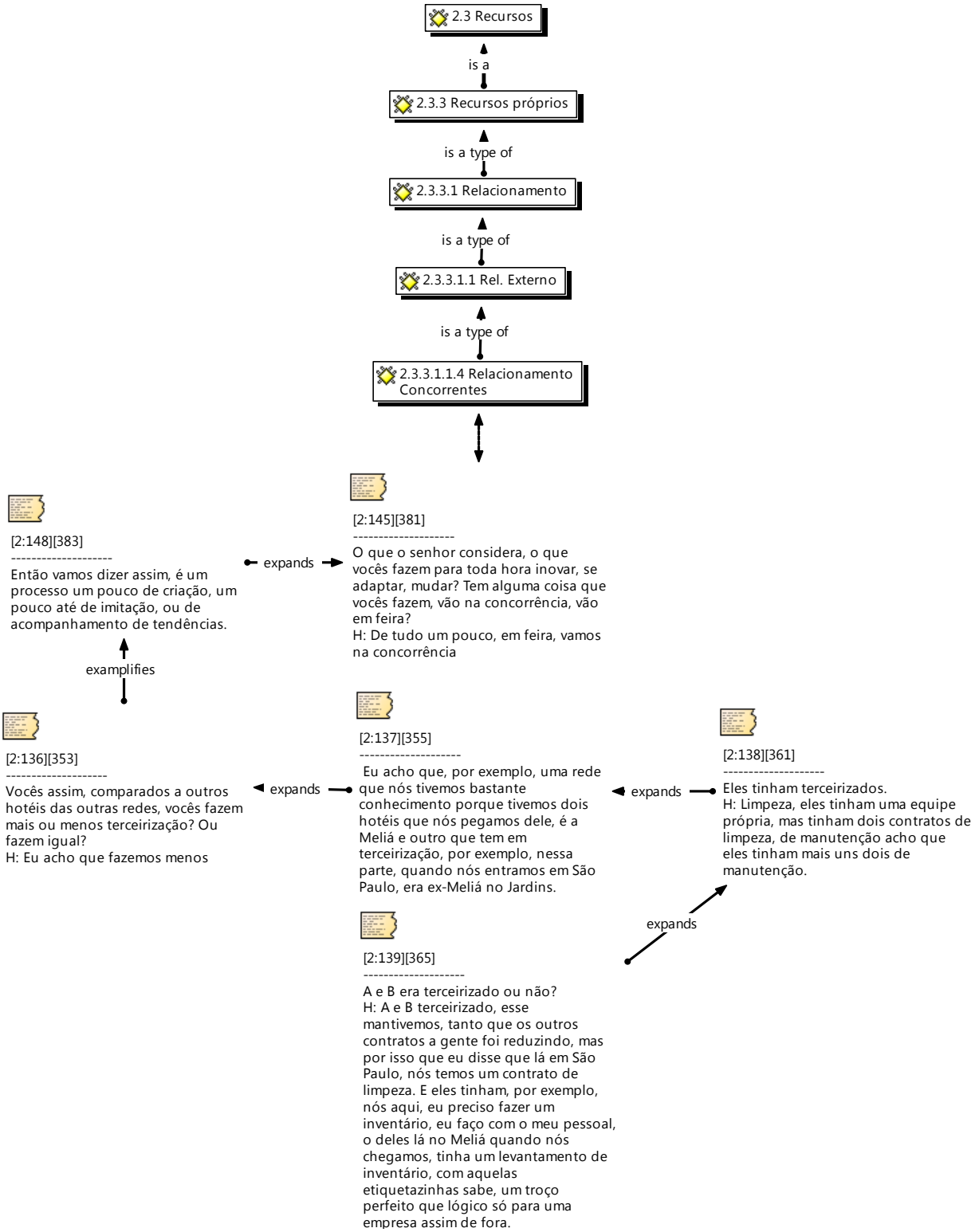
Fonte: o autor, 2012.

Figura 74- Relacionamento externo com fornecedor informal (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

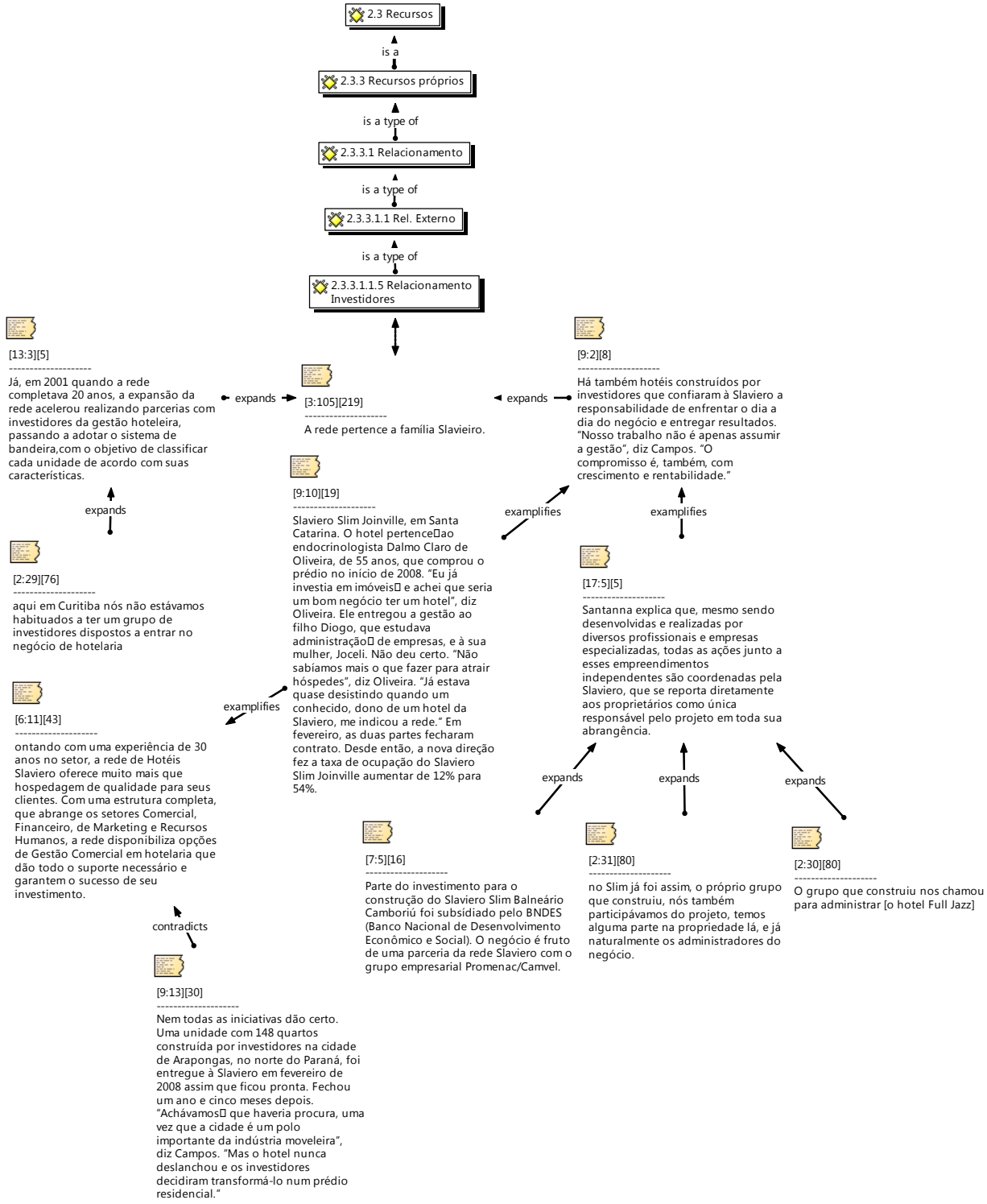
Figura 75- Relacionamento externo com concorrentes (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Com relação aos investidores (Figura 76, na próxima página), a Rede é uma empresa familiar que há 20 anos resolveu expandir seu negócio através do investimento do capital de terceiros.

Figura 76 - Relacionamento externo com investidores (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Além dos recursos angariados pelo investimento de terceiros, a Rede busca recursos através de subsídios de programas específicos para a atividade. Por exemplo, buscou recursos no BNDES para a construção de seu hotel em Camboriu (Figura 76).

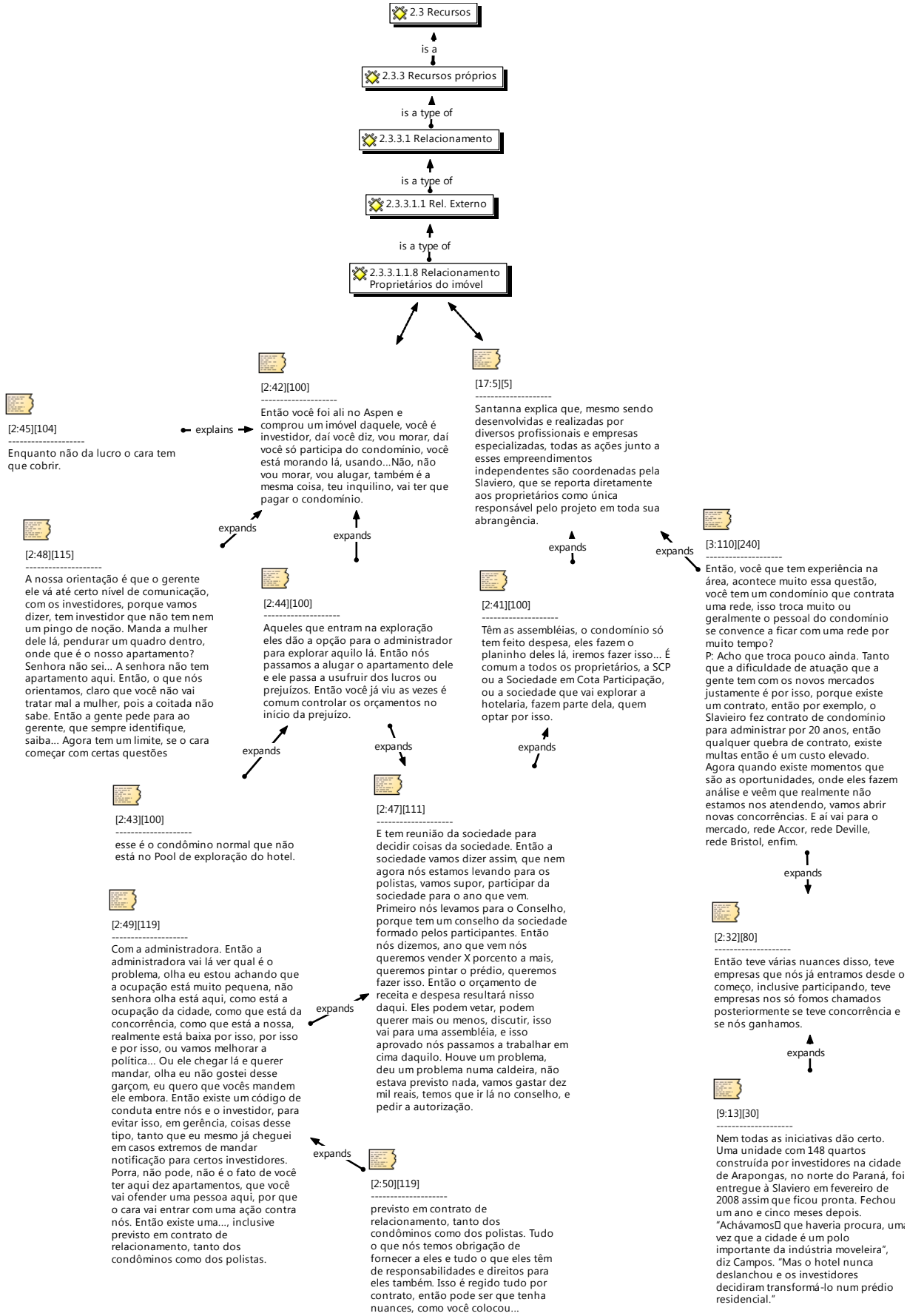
Grande parte da maioria dos prédios administrados pela Rede Slaviero pertence a investidores que estão dispostos a investir parte do seu capital em hotelaria, mas a Rede também investe em seu próprio negócio, sendo proprietária de apartamentos na maioria dos prédios que administra.

O relacionamento com os proprietários (Figura 77, a seguir) de imóveis é visto sob dois aspectos. Um tipo de proprietário é aquele que participa do condomínio e vê o hotel como fonte de renda. Por outro lado, há proprietários que são donos de apartamentos específicos, que veem o seu apartamento no hotel como um imóvel isolado, que pode ser alugado para o condomínio ou que pode servir para morar. No caso de proprietários que optam por morar no apartamento do hotel, há conflitos, pois os interesses são diferentes. O gerente do hotel é quem lida com situações assim; mas, se não conseguir resolver, a Rede intervém, geralmente, através do departamento jurídico.

Um relacionamento que aparece na análise dos dados da Rede que não aparece no caso dos hotéis é o relacionamento da Rede com a comunidade e agentes intermediários, como agências e operadoras de turismo. Segundo a Figura 78 (na p. 193), a rede se relaciona com a comunidade com o intuito de agregar valor à marca e preservar sua boa imagem; especialmente, atrelar a imagem da rede a atividades culturais, como uma parceria com uma galeria de arte, que envolve a hospedagem dos artistas em seu hotel mais cultural, o Full Jazz.

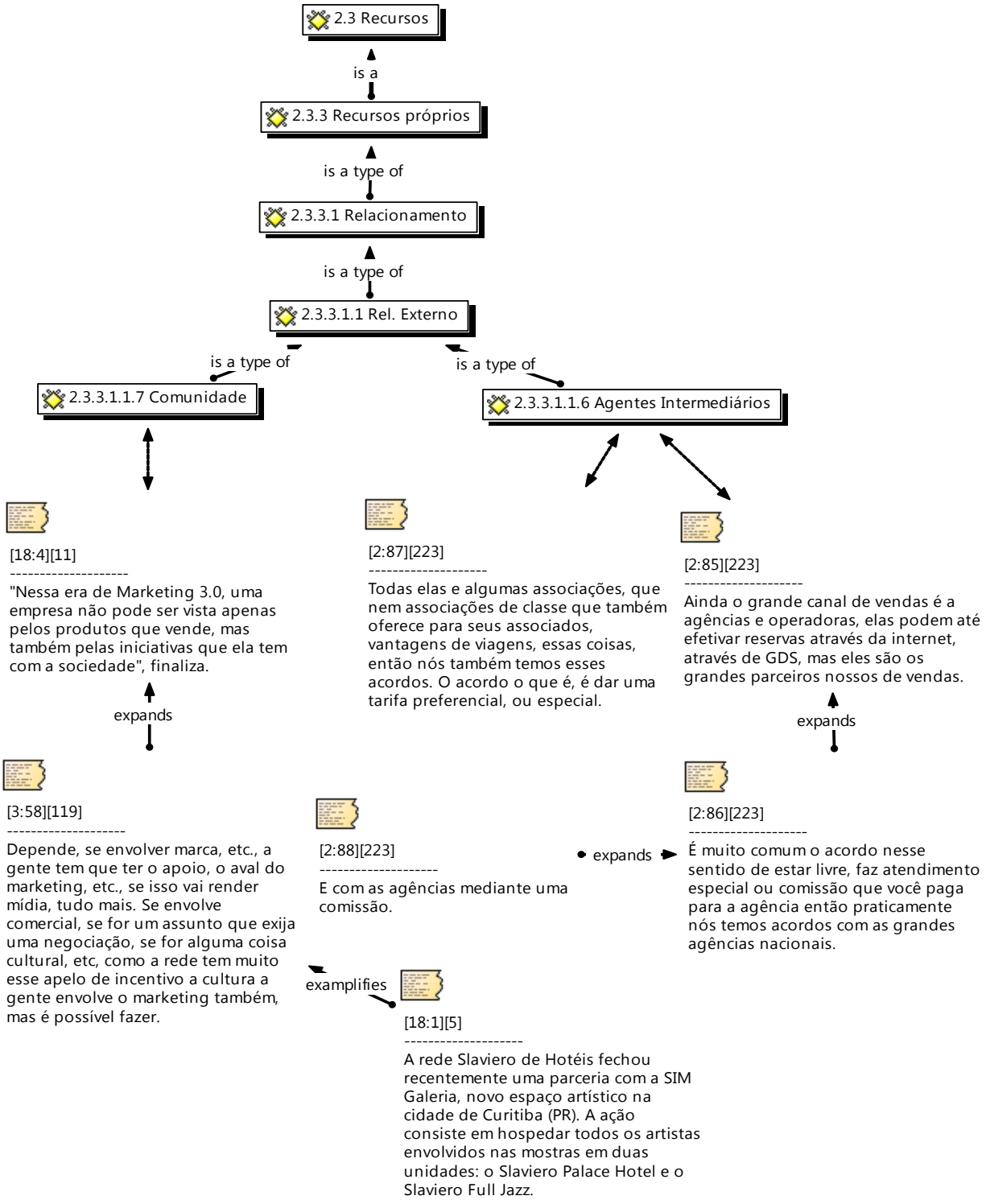
A rede estabelece relacionamentos com agentes intermediários, especificamente, associações de classe, agências de viagens, operadoras de turismo e grandes empresas, com objetivos comerciais. A moeda de troca é comissionamento e atendimento especial.

Figura 77 - Relacionamento externo com proprietários do imóvel (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 78 - Relacionamento externo com comunidade e agentes intermediários (*prospector* - rede)

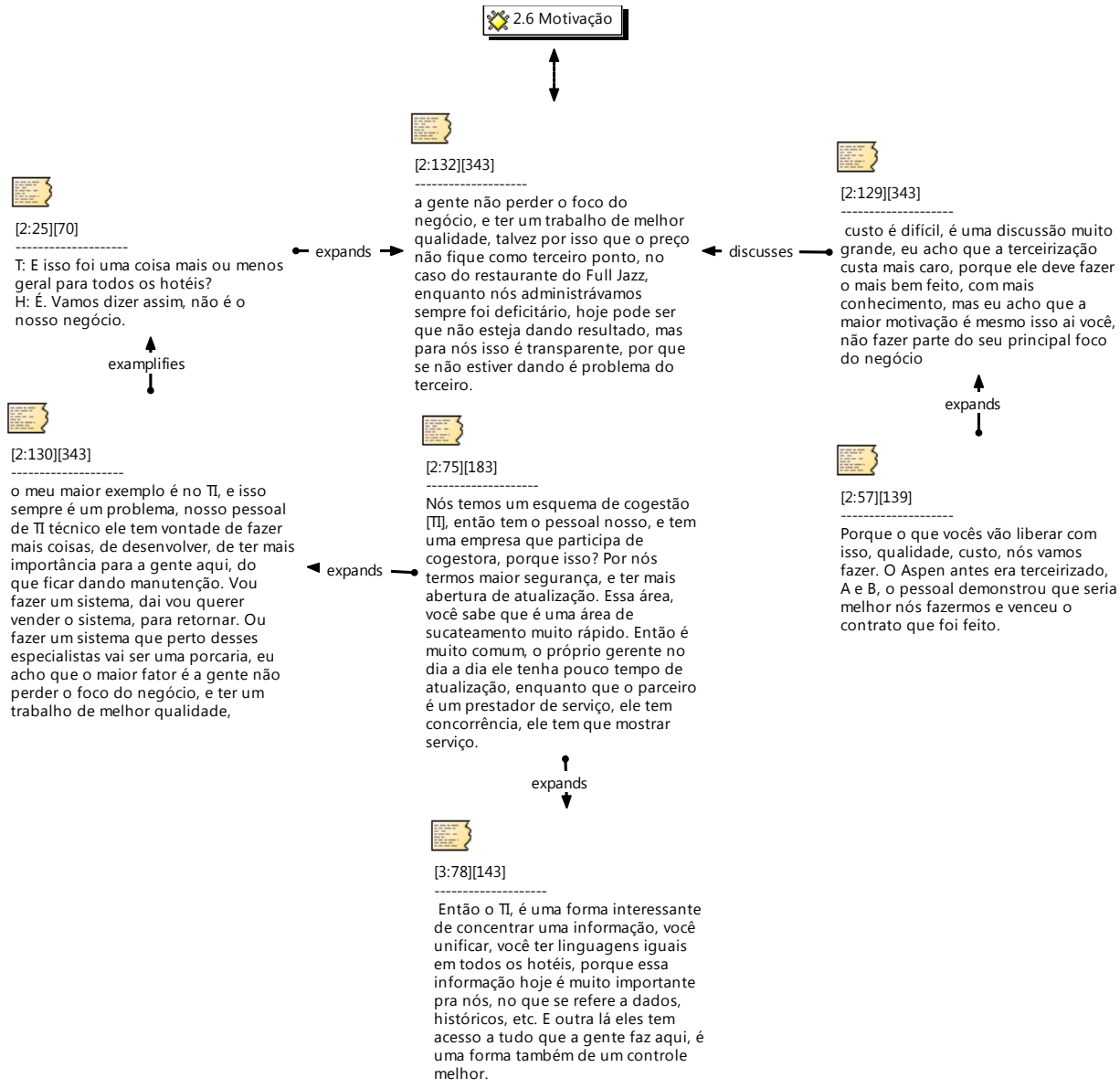


Fonte: o autor, 2012.

A Figura 79, na próxima página, mostra a motivação da rede em se relacionar; o foco é terceirizar ou fazer parcerias para se livrar de atividades não "*core*". O interessante é que a Rede acredita que as atividades terceirizadas têm um custo maior, mas a qualidade é melhor. O exemplo da TI é citado; que é considerada uma

atividade de cogestão, ou seja, é uma atividade compartilhada pela Rede e por um terceiro. Segundo o executivo da Rede, este é bom modelo de relacionamento.

Figura 79 - Motivação do relacionamento geral (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Em se tratando de oportunidade ou ameaça (Figura 80, na página 196), a Rede considera como ameaça as atividades que têm obrigação de terceirizar, em virtude da concorrência, como lavanderia, “já que todo mundo faz”; ou em virtude de uma necessidade do mercado, como o sistema de reservas GDS ou outro que ela (Rede) não tem conhecimento suficiente para implementar por si só.

Com relação à oportunidade, o relacionamento ocorre em decorrência de alguma situação de mercado; por exemplo, a licitação em Guarulhos para

implementar um hotel no aeroporto ou por aparecer algum hotel em situação financeira ruim para ser administrado pela rede.

Diretamente, o relacionamento afeta o custo e a qualidade. Segundo a Figura 81 (na p. 197), a Rede acredita que os relacionamentos reduzem custo, mas mais em virtude da possibilidade de a Rede estabelecer um relacionamento através de si para todos seus hotéis, tirando vantagem de seu porte. Com relação à melhoria de qualidade, é mais no sentido de algo que não conseguem fazer sozinhos, como TI; que precisa de atualização constante. Em virtude dessa necessidade, acabam trocando o terceirizado da área de TI com certa frequência, ou seja, acreditam que um novo terceirizado sempre vem com coisas novas, mais atualizadas.

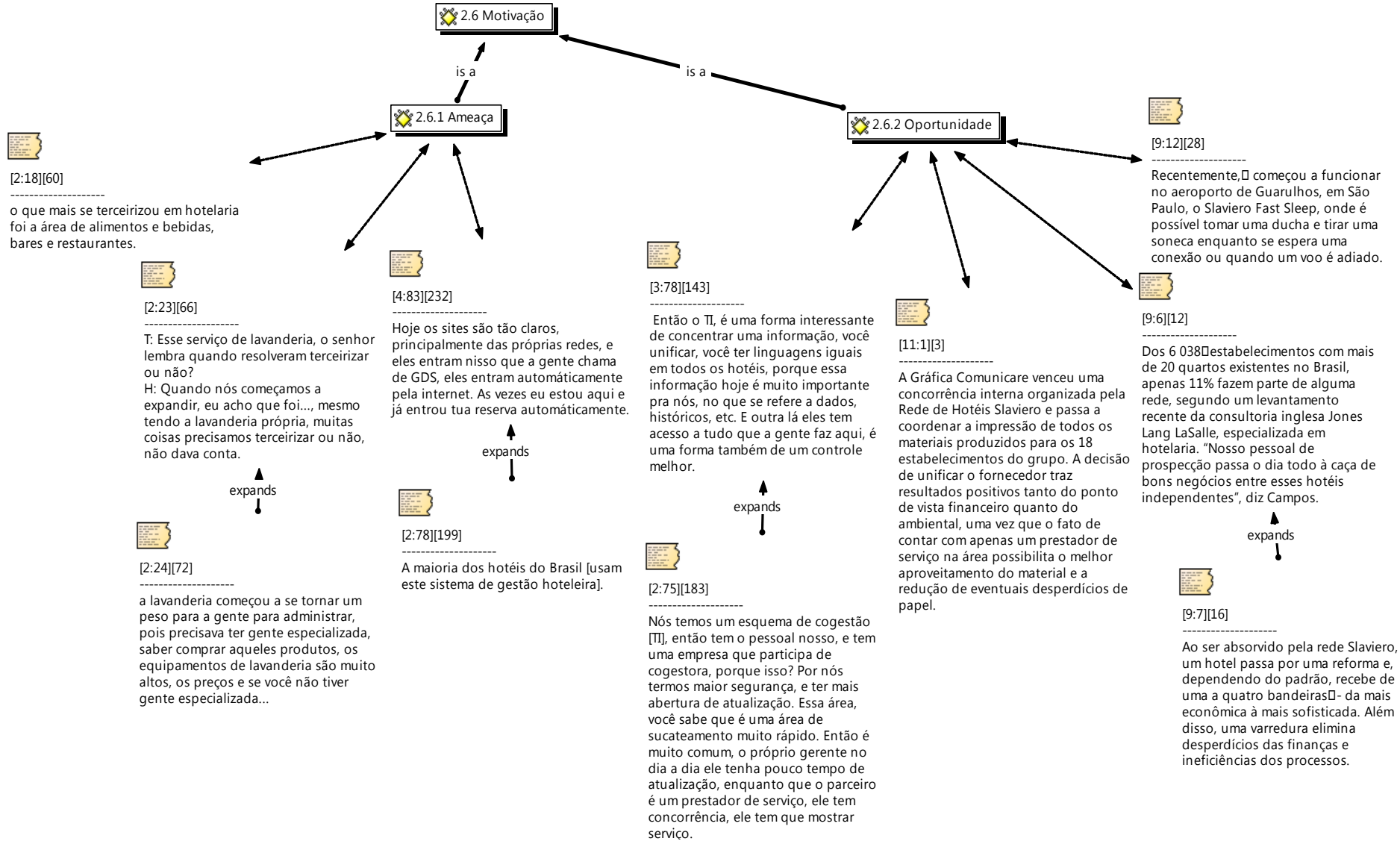
A Figura 82 (na p. 198), é bastante complexa, pois lida com a consequência histórica dos relacionamentos e da escolha estratégica. A variável pode ser dividida em três grandes temas: origem e situação atual do negócio, operação da atividade e terceirização e parceria.

A Rede Slaviero é um negócio familiar, que começou suas atividades com dois hotéis; um próprio e outro arrendado. A partir de uma situação de sucessão familiar, houve necessidade de crescimento e expansão da Rede, que passou a adotar um sistema de bandeiras, procurar oportunidades de reforma ou construção de hotéis com capital de terceiros e a se dedicar à atividade de administrar hotéis.

Como orientação geral, a Rede procura sempre inovar seu modelo de negócios e, atualmente, busca oportunidades em capitais e cidades grandes. A administração dos hotéis é feita por um gerente operacional, que se reporta a um gerente regional, que também é um gerente de um hotel, o qual, por sua vez, está subordinado à diretoria executiva da Rede.

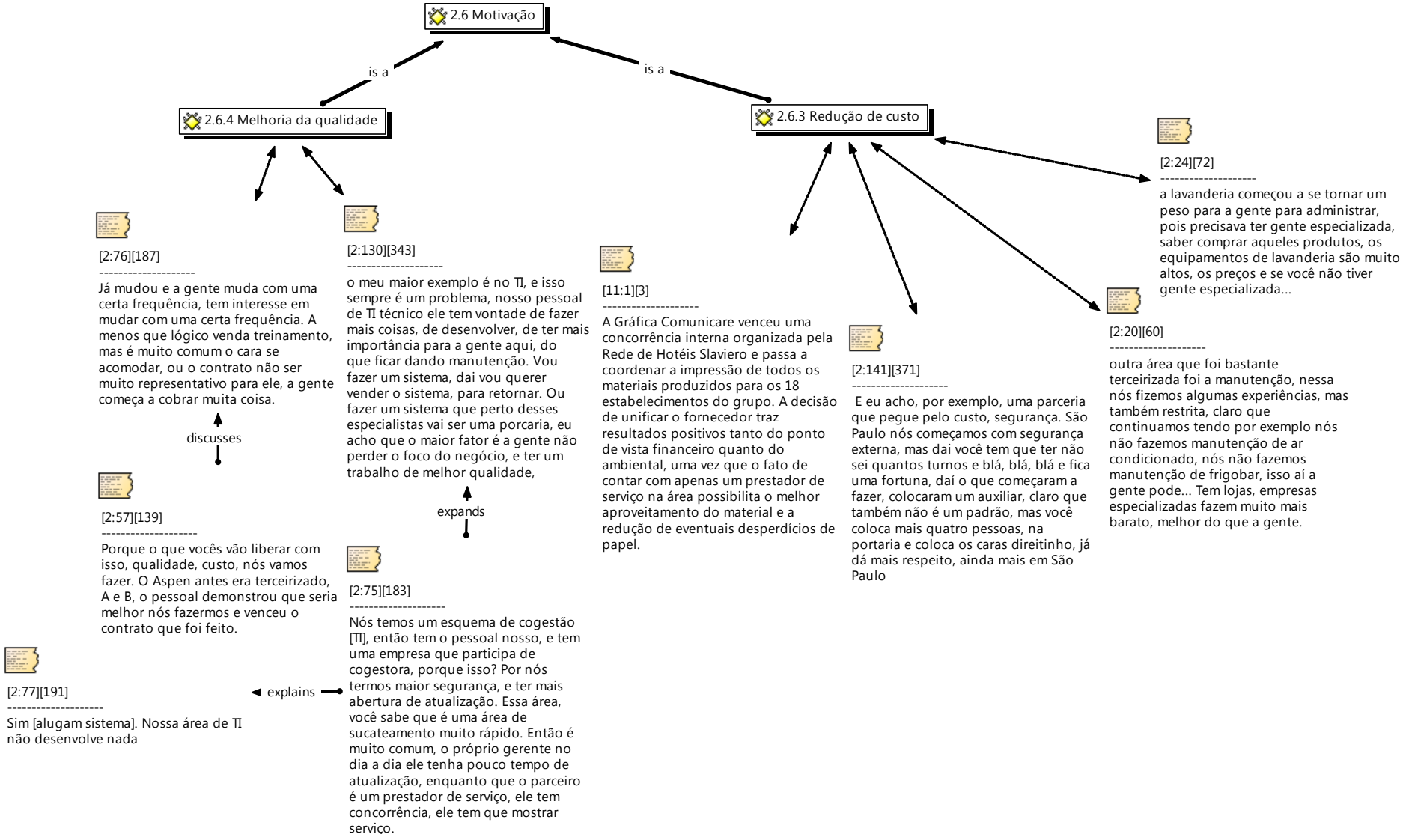
A rede tem por vocação terceirizar pouco, por tradição e filosofia, e adota esta prática para as atividades amplamente terceirizadas no ramo, como lavanderia e frigobar.

Figura 80 - Motivação do relacionamento: ameaça e oportunidade (*prospector* - rede)



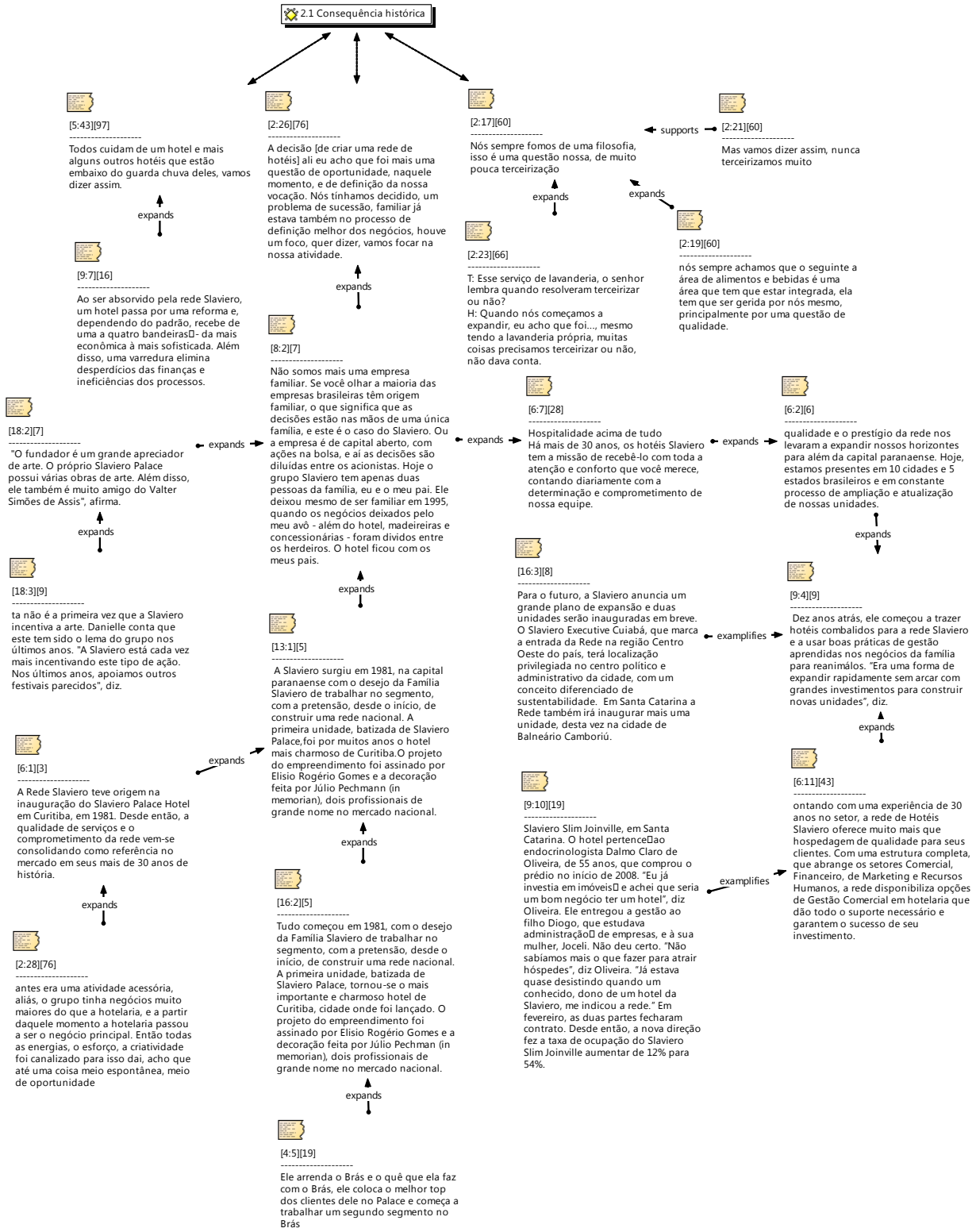
Fonte: o autor, 2012.

Figura 81 - Motivação do relacionamento redução de custo e melhora da qualidade (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 82 - Consequência histórica (*prospector* - rede)



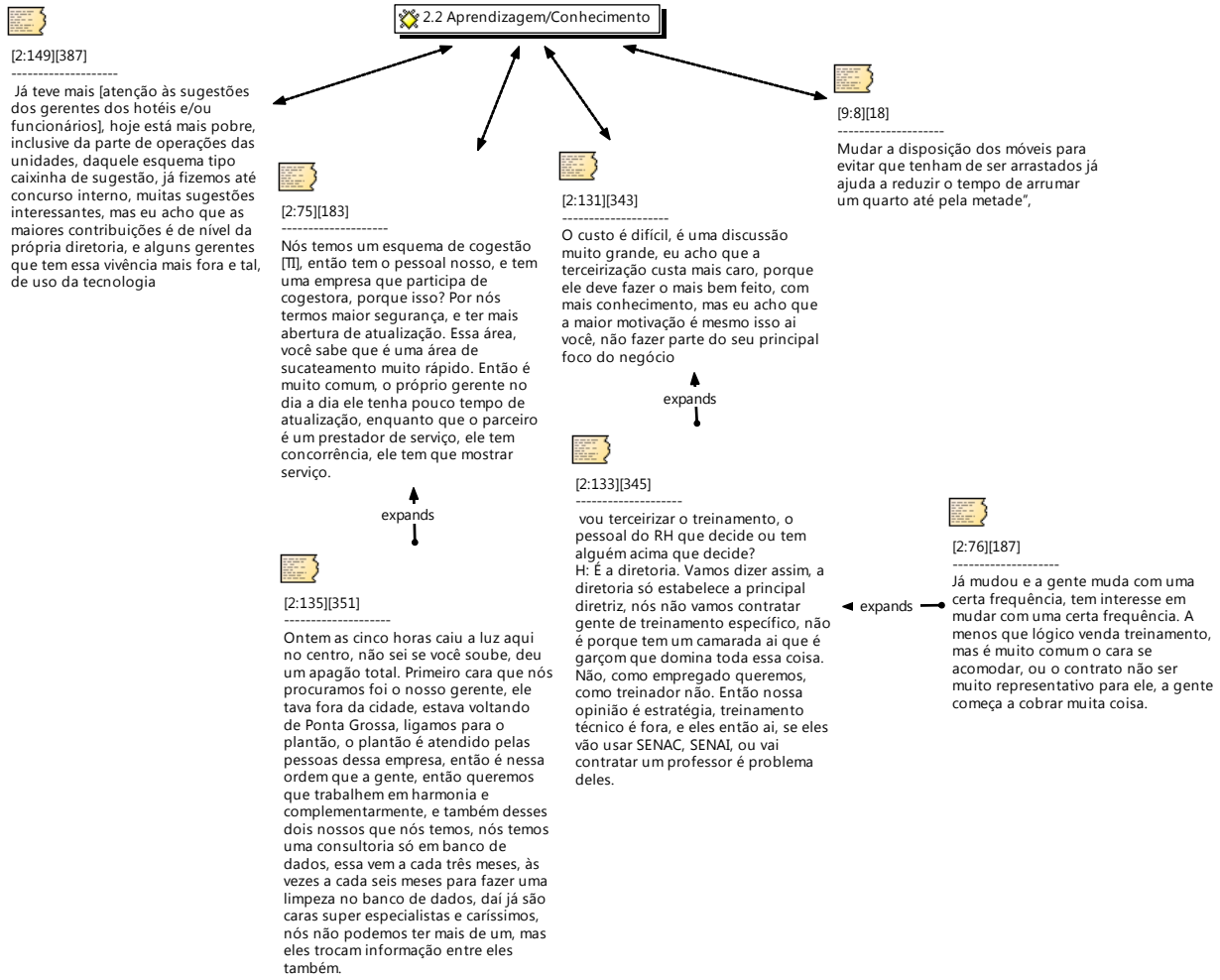
Fonte: o autor, 2012.

Outra variável tão complexa na Rede quanto a consequência histórica é a aprendizagem/conhecimento, que está dividida nas Figuras 83 e 84 (nas páginas 200 e 201, respectivamente).

O relacionamento e a estratégia adotada nos 30 anos de atuação da Rede proporcionam a aprendizagem/conhecimento de algumas coisas importantes e interessantes para o negócio:

a) há aprendizagem no dia a dia, pelo estabelecimento e revisão de rotinas que podem ser divididas e incorporadas pelos hotéis que pertencem a rede;
b) o sistema de cogestão, ou seja, uma terceirização integrada na rotina da rede e dos hotéis, é mais eficaz;
c) os hotéis e a própria Rede devem atender a sugestões e demandas, pois podem ser fontes de mudança e adaptação;
d) a prática do *retrofit* traz retornos rápidos e consistentes, especialmente quando a Rede passa a administrar um estabelecimento em dificuldade;
e) a administração de hotéis em rede traz benefícios para os hotéis;
f) o crescimento baseado em capital de terceiros, com investidores, é um bom negócio para o investidor e para Rede;
g) o arrendamento, apesar de não ser uma prática comum da Rede, em alguns, casos pode ser considerado;
h) o sistema de bandeiras possibilita segmentação e atuação adequadas em determinado contexto;
i) apesar de uma bandeira segmentar um determinado público-alvo, cada bandeira, especialmente a *Slim*, pode ter dois públicos distintos: corporativo, em dias de semana; e lazer, nos finais de semana;
j) é uma empresa familiar que depende da gestão dos diretores executivos como fonte de ideias, pois viajam bastante, participam de feiras e eventos, e se hospedam muito em outros hotéis, inclusive concorrentes.;
k) a expansão atual será feita em capitais e regiões metropolitanas.

Figura 83 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* rede). Parte 1



Fonte: o autor, 2012.

Figura 84 - Aprendizagem/Conhecimento (*prospector* - rede). Parte 2



Fonte: o autor, 2012.

A integração das atividades (Figura 85, a seguir) é importante para a Rede porque possibilita que ela administre todos os hotéis da rede com o mesmo padrão administrativo. Além disso, ganha escala nas negociações com os fornecedores. Assim, tem preferência por relacionamentos que tenham uma amplitude nacional. Uma ferramenta de integração é o uso de taxas, como a taxa de ocupação, para que haja uma comparação de desempenho e execução de atividades. As atividades de cogestão com tecnologia e a hierarquia com o gerente regional permitem que a Rede entenda a situação de cada hotel, assim, de fato, abraçando este hotel no guarda-chuva da Rede.

O ajuste evolucionário é retratado pela vantagem competitiva, na Figura 86 (na p. 204), e pelo ajuste técnico, na Figura 87 (na p. 205).

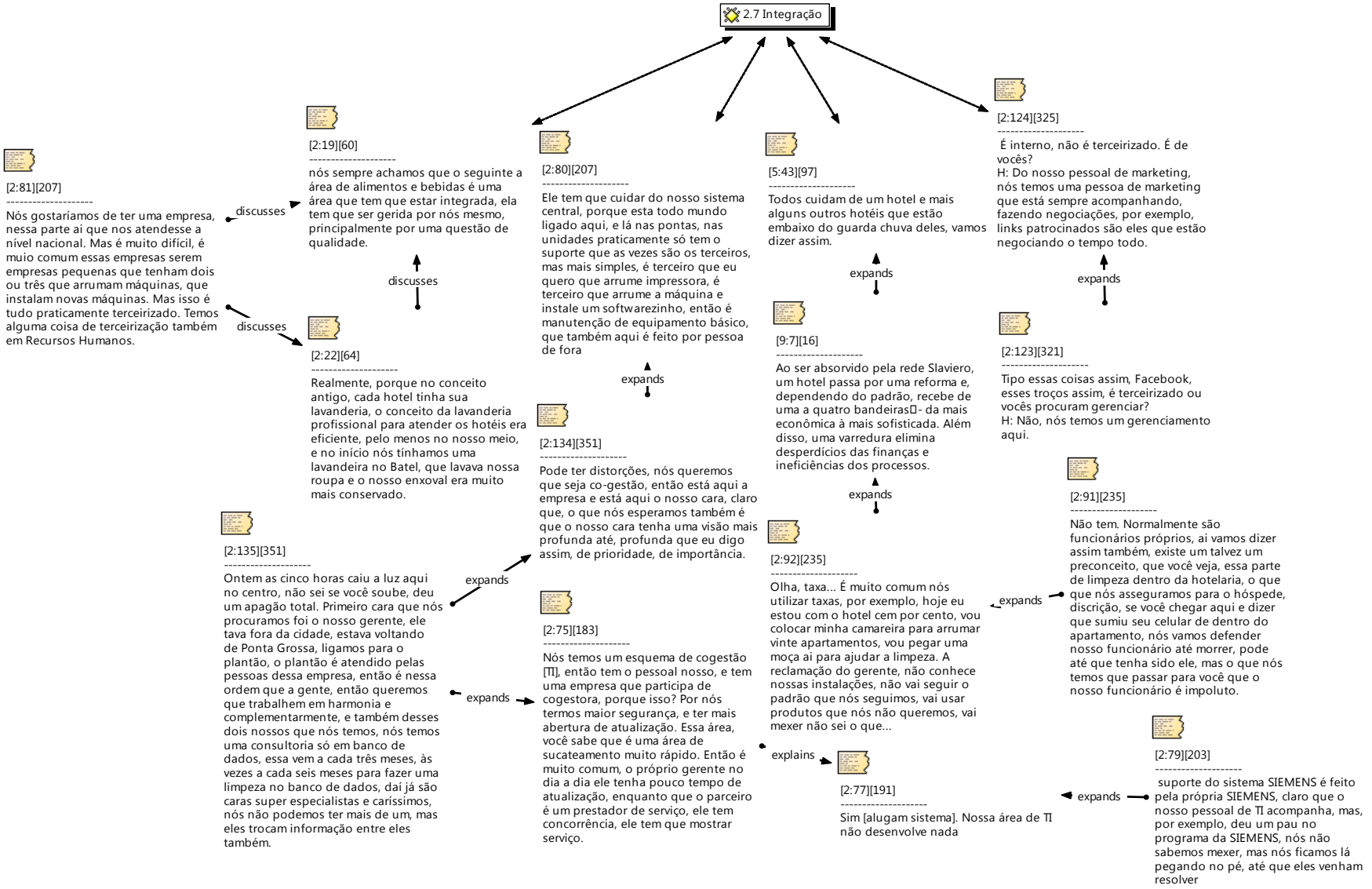
Em que pese a vantagem competitiva, a Rede faturou 49 milhões de reais em 2009, 16% a mais do que em 2008, 64 milhões em 2010 e 80 milhões em 2011. A Rede sabe que apenas 11% dos hotéis no Brasil pertecem a uma rede, usando como padrão de comparação apenas hotéis que operam em rede e que são considerados hotéis de negócios. Comparativamente, a Rede Slavieiro está entre as 10 maiores redes que operam no Brasil.

O ajuste técnico é divido em crescimento, custo e qualidade. Com relação ao crescimento, conforme o parágrafo anterior, a Rede vem crescendo constantemente nos últimos anos, em termos de faturamento, taxa de ocupação e RevPAR. Porém, o crescimento é creditado ao mercado em si e não especificamente resultado da estratégia ou da capacidade relacional do hotel.

A operação em rede e a busca por hotéis em dificuldades para serem administrados, depois de passar por um processo de *retrofit*, são baseadas em investimentos que reduzem custo. O modelo adotado da administração em rede, segundo os administradores da Rede Slaviero, tem foco na redução de custos; logo, alguns dos relacionamentos estabelecidos tiveram este objetivo.

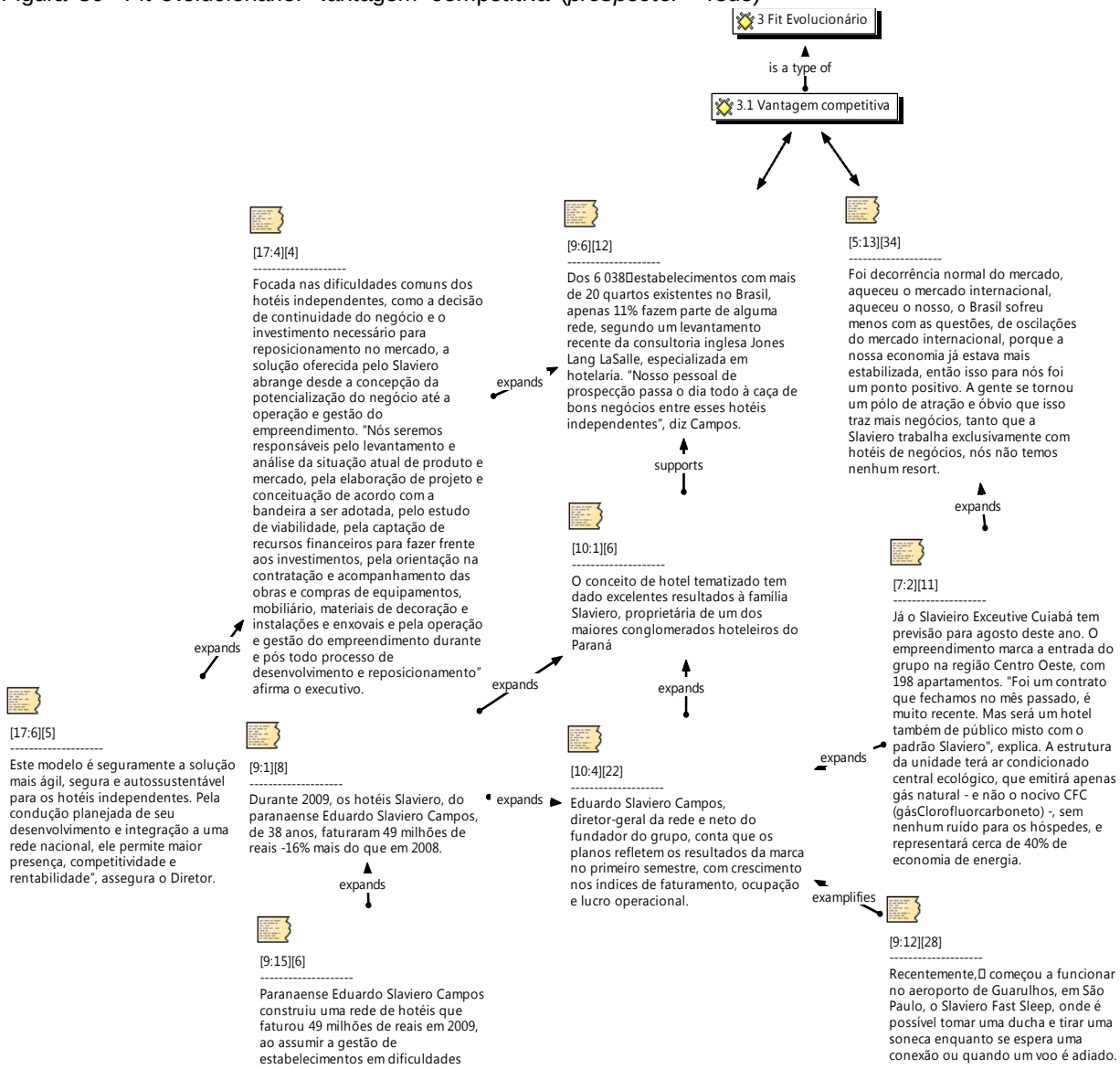
As atividades de expansão da Rede sempre tiveram foco em estratégias vinculadas à qualidade dentro de um determinado segmento, assim como os relacionamentos.

Figura 85 - Integração (*prospector* - rede)



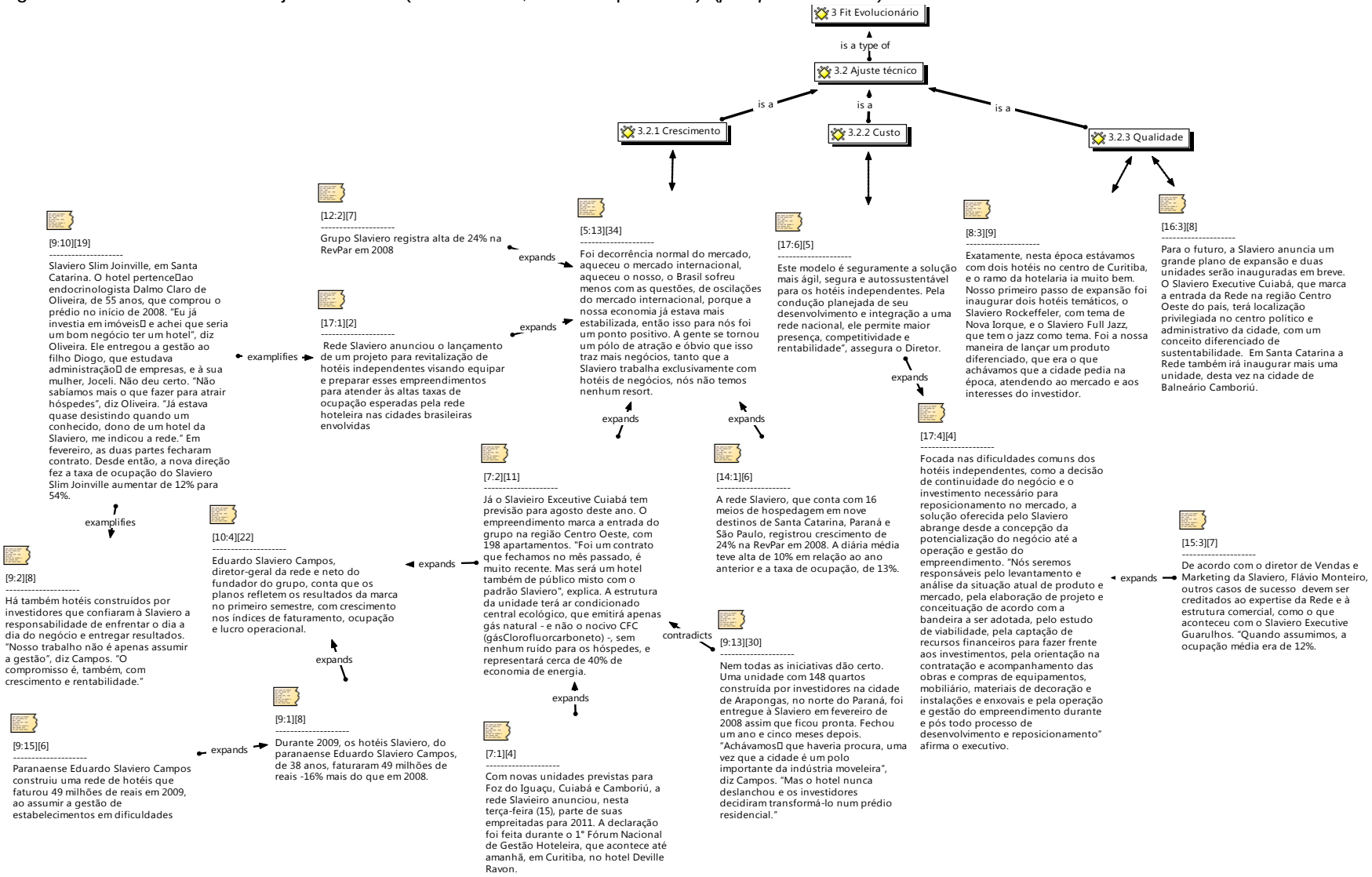
Fonte: o autor, 2012.

Figura 86 - *Fit* evolucionário: vantagem competitiva (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

Figura 87 - *Fit* evolucionário: ajuste técnico (crescimento, custo e qualidade) (*prospector* - rede)



Fonte: o autor, 2012.

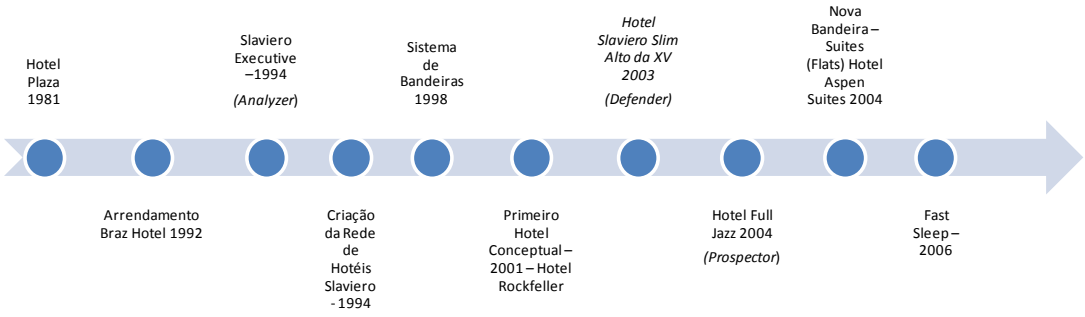
6 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo interpretar e discutir teoricamente os dados coletados nos estudos de caso, para tanto, procurou-se traçar uma discussão com base no que foi encontrado e na literatura prévia.

Este estudo tem duas descobertas-chave. Primeiro, identifica e articula a base e origem da capacidade dinâmica relacional na firma. Em segundo lugar, empiricamente, sustenta um modelo em que a escolha estratégica determina a capacidade dinâmica relacional e o seu efeito indireto no ajuste evolucionário da organização. Estas duas descobertas têm implicações no (a) conceito e operacionalização da capacidade dinâmica relacional e (b) na compreensão dos efeitos da escolha estratégica na capacidade dinâmica relacional.

O ponto de partida é analisar alguns fatos da história da Rede de Hotéis Slaviero. A Figura 88 representa uma linha do tempo simples e serve de base para resumir um pouco da história da Rede, que foi apresentada com mais detalhes no capítulo anterior deste trabalho.

Figura 88 - Linha do tempo da Rede de Hotéis Slaviero

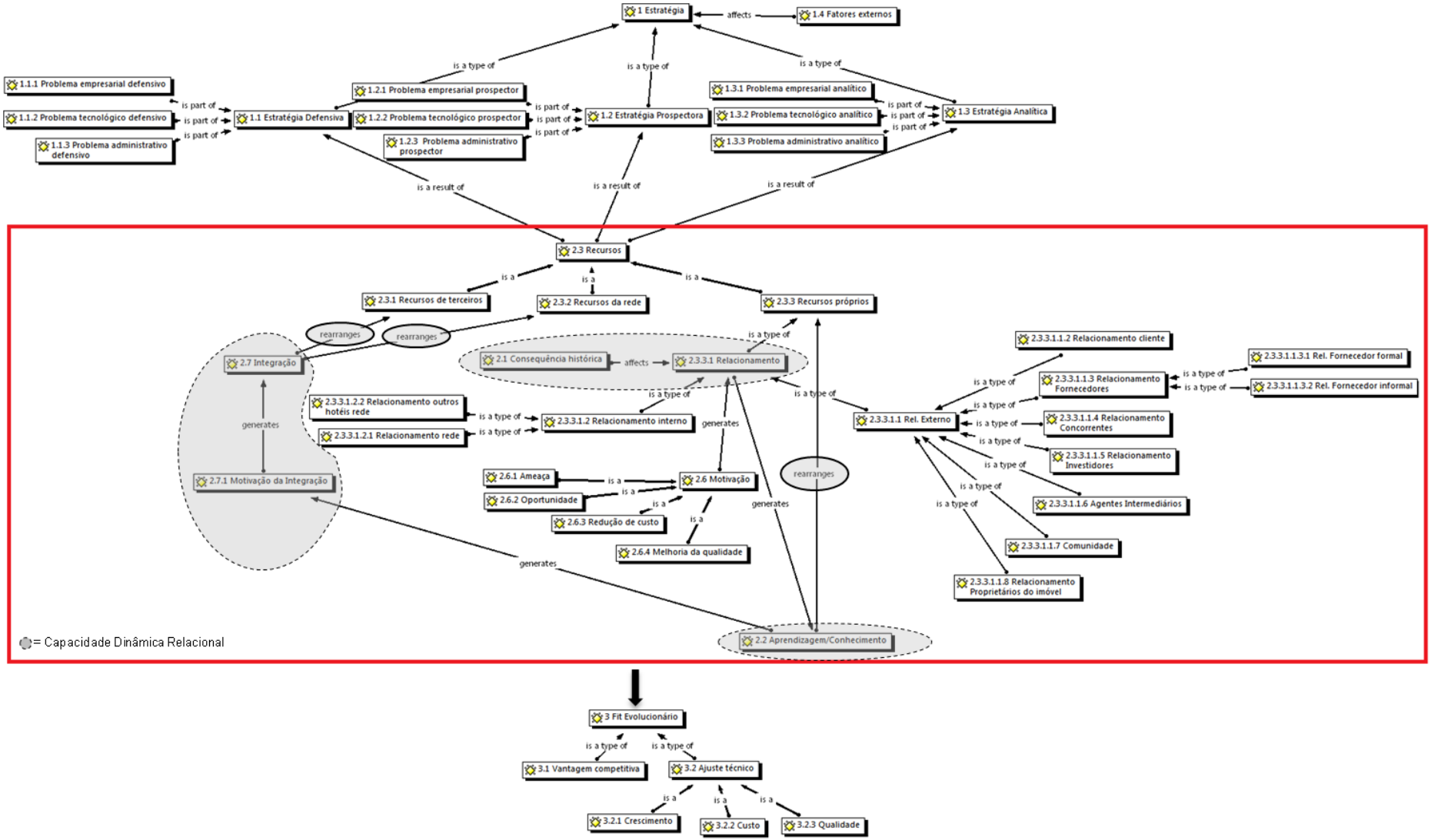


Fonte: o autor, 2012.

Além disso, o resultado resumido da análise dos casos pode ser visualizado na Figura 89, na página seguinte. Esta figura originou-se a partir do modelo teórico do presente trabalho, redefinido a partir da lista de códigos gerada pela análise dos dados e pelas relações entre as categorias, estabelecidas a partir da análise de conteúdo dos casos.

Assim, há um *continuum*, a linha do tempo, e um corte, o modelo originado, como pano de fundo para a discussão.

Figura 89 - Modelo revisitado para os hotéis da Rede Slaviero

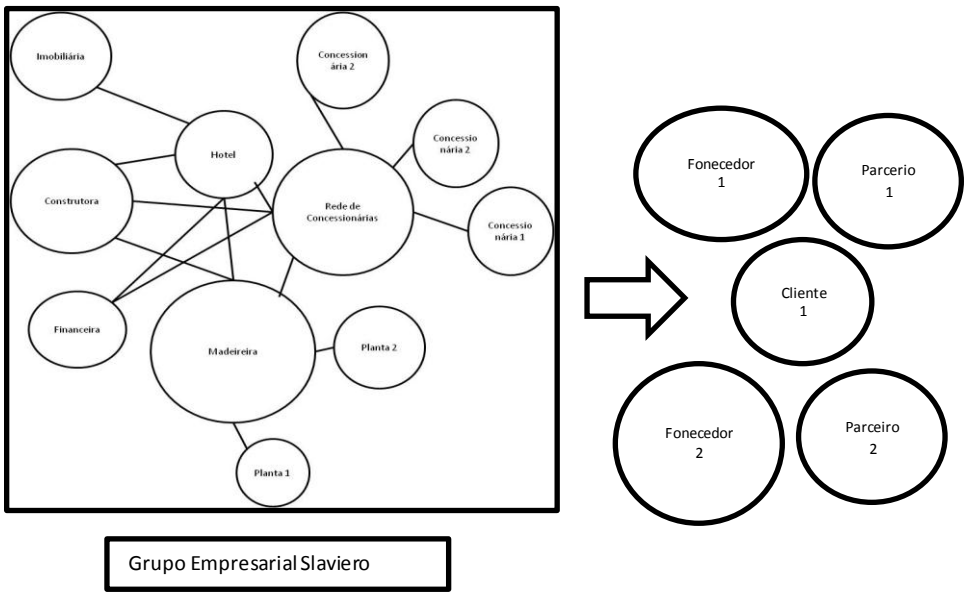


Fonte: o autor, 2012.

A história da Rede teve início em 1981, com um hotel próprio, o Hotel Palace. Conforme relatado na análise do caso, este hotel tinha por objetivo servir de suporte para as outras atividades do grupo empresarial da família Slaviero. Consequentemente, sua base de recursos, assim como a base de recursos das outras empresas do grupo, era estendida a partir do estabelecimento de relacionamentos internos e externos. Por exemplo, uma concessionária de veículos do grupo poderia fazer um evento no Hotel Palace para fazer o lançamento de um carro novo. Em contrapartida, o hotel poderia comprar um carro desta concessionária para fazer o transporte dos seus materiais. Além desses relacionamentos diretos com as outras empresas do grupo, o Hotel também fazia compras compartilhadas e/ou usava serviços compartilhados, como, por exemplo, contabilidade e assistência jurídica. Usando a lógica de pertencer a um grupo econômico grande, estabelecia relacionamentos diretos e indiretos com terceiros, não a partir do ponto de vista de um hotel independente, mas sim de uma empresa que pertencesse a um grupo empresarial grande, o que lhe possibilitava uma série de ganhos econômicos.

Assim, desde sua origem, pode-se dizer que o Grupo entende que uma maneira de modificar e estender a base de recursos é através do relacionamento interno, dentro de uma rede de relacionamentos, e externamente, a partir dela, ou seja, entendendo a rede como um elemento único. Portanto, internamente, há ganhos econômicos em decorrência (a) da agilidade com que os recursos são compartilhados, (b) da otimização do uso desses recursos e (c) do decorrente desenvolvimento deles. Por outro lado, externamente, os ganhos econômicos são resultados da escala gerada pelo volume de compras do grupo, ou em decorrência do desejo de um fornecedor querer relacionar-se com este grupo, fazendo concessões de ordem econômica, por exemplo. A Figura 90, a seguir, é uma representação gráfica dos relacionamentos internos das empresas do grupo e do relacionamento externo do grupo com terceiros.

Figura 90 Relacionamento interno e externo do grupo empresarial Slaviero. 1981



Fonte: o autor, 2012.

Em 1992, o grupo empresarial foi desfeito e as empresas foram divididas entre os membros da família, devido a um arranjo sucessório. Assim, todos os relacionamentos baseados na rede formada pelo grupo empresarial foi desfeita e o Hotel Palace passou a ter que estabelecer relacionamentos novos a partir de si mesmo.

Historicamente, os relacionamentos internos, dentro de uma rede, foram importantes para o Hotel constituir sua base de recursos. Assim, com o desparecimento desta rede formal, o hotel foi forçado a encontrar uma solução para substituir este efeito. Naquele mesmo ano, o Hotel arrendou o Braz Hotel. A administração concomitante de dois hotéis proporciona o efeito rede, claro que em uma escala muito pequena, que o Hotel procurava para recompor sua base de recursos.

O Braz Hotel, mesmo sendo um hotel conhecido na cidade, estava muito mal conservado; assim, foi decidido que o mesmo deveria passar por um processo de revitalização, chamado em hotelaria de *retrofit*. Este foi o primeiro de uma série de processos de *retrofit* feito pela Rede Slaviero. Este primeiro processo foi a base do aprendizado da Rede nessa operação, principalmente em termos de relacionamentos; por exemplo, com arquitetos, engenheiros, construtoras, fábricas de móveis etc.

Como administrar dois hotéis é diferente de pertencer a um grupo empresarial ocupando uma posição de suporte para negócios mais importantes, o hotel teve que estabelecer seus relacionamentos a partir de uma lógica diferente. Além disso, precisou estabelecer novos relacionamentos com terceiros, com os quais, no passado, não tinha necessidade; como, por exemplo, o relacionamento com o proprietário de um prédio arrendado.

A Rede, ao administrar seu hotel próprio e um hotel arrendado, teve ganhos econômicos decorrentes do volume de compras, mas não ganhos oriundos do compartilhamento horizontal de recursos entre os membros da rede formal; neste caso, os hotéis, pois a governança é feita pela hierarquia. Assim, dois anos mais tarde, em 1994, criou uma bandeira - *Executive* - para atender o crescente mercado de hotelaria para negócios na cidade de Curitiba. Neste mesmo ano, teve a oportunidade de operar um hotel com esta bandeira: um grupo de investidores e proprietários de imóveis construíram um prédio e contrataram a Rede para administrá-lo com a bandeira *Executive*. Com isso, a Rede estabeleceu um novo tipo de relacionamento, não com um único proprietário de imóvel, como no caso do Braz Hotel, mas com vários proprietários e investidores agrupados em um condomínio.

Para administrar os três hotéis, naquele mesmo ano, formalizou-se a criação da Rede de Hotéis Slaviero. Com isso, a rede continuou e intensificou a construção, reconfiguração e extensão da sua base de recursos, a partir de relacionamentos externos, baseada no seu porte e volume de compras. Ademais, começou a ter benefícios dos relacionamentos horizontais entre seus hotéis, ainda que muito incipientes, pois a Rede adotou uma lógica de padronização de recursos.

Neste ponto de sua história, a Rede percebia que atendia públicos diferentes em seus hotéis: no seu hotel original, o Hotel Palace, pessoas que buscavam luxo e conforto; no Braz Hotel, pessoas que buscavam um estilo diferente, que valorizavam a arquitetura *art deco*; e, por fim, no *Executive*, profissionais. Estes três diferentes tipos de público requeriam serviços e padrão de serviços diferentes, mas a base de recursos padronizada dos hotéis fazia com que os serviços prestados fossem muito parecidos, o que acabava gerando insatisfação nos hóspedes e o uso inadequado dos recursos. Assim, em 1998, foi criado um sistema de bandeiras, baseado na ideia de ter tipos de hotéis diferentes para atender interesses diferentes.

Criar um sistema de bandeiras é algo comum em hotelaria e Rede. Naquela época, já mais estruturada e com um estoque de recursos bem consistente,

percebeu que um sistema de bandeiras tradicional e simples não lhe proporcionaria nenhum tipo de vantagem. Assim, dentro de sua abordagem *Prospector* de negócios, em 2001, procurou inovar o sistema de bandeiras, com uma bandeira nova chamada de *Conceptual*, que é um hotel temático de luxo. O primeiro hotel a usar esta bandeira foi o Slaviero Rockfeller, que foi estabelecido a partir da reforma de um prédio que servia de alojamento para funcionários da Rede Ferroviária.

Em 2003, a Rede abriu seu primeiro hotel *Slim*, que é uma bandeira econômica, a partir do relacionamento com investidores. Diferentemente do negócio realizado no hotel Executive - que estava pronto, e a Rede foi contratada pelo condomínio para administrá-lo -, a Rede "vendeu" a ideia da necessidade de um hotel econômico em um bairro perto do centro da cidade para um grupo de investidores e uma construtora. A partir dessa ideia, projetaram e construíram um hotel específico para este fim, em conjunto. Em 2004, usando esta mesma lógica de angariar investidores para um projeto hoteleiro desde a construção até a administração, a Rede criou o hotel Slaviero Full Jazz.

Por fim, em 2006 um novo tipo de acomodação foi criado, o Fast Sleep, que não é considerado um hotel, mas um espaço de descanço no aeroporto de Guarulhos, São Paulo.

6.1 CAPACIDADE DINÂMICA RELACIONAL

Segundo Ambrosini e Bowman (2009), capacidades dinâmicas são processos organizacionais e sua função é fazer alterações na base de recursos da firma. As capacidades dinâmicas são construídas, ao invés de adquiridas no mercado (MAKADOK, 2001), dependem de um caminho, ou seja, são uma consequência histórica (ZOLLO; WINTER, 2002) e estão enraizadas dentro da firma (EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Ainda conforme Ambrosini e Bowman (2009), há diferentes tipos de capacidades dinâmicas; algumas servem para integrar recursos, outras para reconfigurar ou criá-los, enquanto outras para descartá-los. As capacidades dinâmicas relacionais aqui analisadas nos casos servem tanto para integração, reconfiguração, criação como para o descarte de recursos.

Ambrosini e Bowman (2003), baseados em Teece, Pisano e Shuen (1997), explicam que as capacidades dinâmicas englobam quatro processos principais:

reconfiguração, alavancagem, aprendizagem e integração criativa. A reconfiguração refere-se à transformação e recombinação de ativos e recursos; por exemplo, a consolidação de atividades de suporte que a rede oferece aos hotéis. A alavancagem envolve replicar um processo ou sistema que está operando em uma unidade de negócios para outra, estendendo o recurso ou colocando-o em outro domínio. Um exemplo é a extensão de fornecedores que a Rede oferece aos hotéis. A aprendizagem permite que tarefas sejam desempenhadas com mais eficácia e eficiência, resultante da experiência, ora com sucesso ou com fracasso. Por fim, a integração criativa refere-se à habilidade da empresa de integrar seus recursos e ativos, resultando em uma nova configuração.

Segundo o modelo do presente trabalho (Figura 89, na p. 206), uma capacidade dinâmica relacional pode ser definida como o comportamento relacional da organização que tem por objetivo integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos e, mais importante ainda, melhorar e reconstruir suas competências essenciais, que são a base das repostas às mudanças que ocorrem no ambiente. Uma organização estabelece uma série de relacionamentos internos e externos, mas nem todos são capazes de gerar reconfigurações na base de recursos.

Para tanto, segundo o que foi indentificado no estudo, o relacionamento deve possuir três características: consequência histórica, aprendizagem e integração. Estas três características são que dão o dinamismo à capacidade. Sem uma delas, o relacionamento é apenas um recurso estático ou passou a ser estático. O efeito que se busca através de um relacionamento, para ser considerado dinâmico, é que a interação proporcionada por ele possibilite a modificação dos recursos em si. Para que esta interação proporcione modificações nos recursos, ela precisa ser histórica, gerar aprendizagem e integração.

O interessante é que um relacionamento pode passar de dinâmico a estático quando perde uma dessas características. Por exemplo, o relacionamento de 30 anos com o fornecedor de material de escritório para o Palace Hotel é histórico, nas primeiras interações, gerou aprendizado, o conhecimento; por exemplo, uma rotina de compras foi padronizada e integrada ao Palace Hotel. Mas, a partir de então, não houve capacidade de gerar aprendizagem e integração de novos recursos à base da Rede; sendo assim, virou uma rotina simples e um relacionamento estático.

Há vários modelos que podem ser usados para interpretar e discutir capacidades dinâmicas relacionais. No entanto, a maioria dos modelos lida com

apenas uma ou duas, no máximo, das variáveis que compõem o presente modelo, ou seja, consequência histórica, aprendizagem e integração.

Para exemplificar o argumento, Teece, Pisano e Shuen (1997) e Einsenhardt e Martin (2000), em textos clássicos sobre capacidades dinâmicas, analisam a consequência histórica e a aprendizagem. Já Zollo e Winter (2002), Cohen e Levinthal (1990) e Kogut e Zander (1992) têm suas preocupações mais centradas em uma das variáveis: a aprendizagem. Por fim, modelos mais atuais (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; PAVLOU; SAWY (2011); KALE; SINGH, 2007; ARGARWAL; SELEN, 2009;) procuram estabelecer relacionamentos entre aprendizagem e integração.

Para um melhor entendimento do modelo, cada uma das variáveis é apresentada a seguir.

6.2 *PATH DEPENDENCE* - CONSEQUÊNCIA HISTÓRICA

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades dinâmicas são caracterizadas como processos únicos e idiossincráticos, cuja emergência depende do caminho histórico da empresa. posição atual de uma empresa é consequência de sua trajetória, ou seja, como dizem os autores (1997): “history matters” (a história importa); portanto, investimentos prévios e o conjunto de rotinas existentes restringem seu comportamento futuro.

Dierickx e Cool (1989) argumentam que as capacidades dinâmicas são moldadas por decisões feitas no decorrer da sua história e pelo estoque de recursos acumulados (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002), ou seja, são uma consequência histórica, como denominado pelo presente modelo.

A formação da Rede em si é uma consequência histórica, pois seu primeiro hotel fazia parte de um grupo empresarial. Os relacionamentos estabelecidos dentro e fora do grupo é o padrão de relacionamento considerado como gerador de vantagem competitiva. Assim, o único hotel, quando se viu fora de uma rede de relacionamentos, logo buscou maneiras de se inserir e inserir os entes com quem se relaciona em um arranjo que tem a forma de um grupo. Conforme apresentado na reconstrução histórica resumida do caso, o hotel, aos poucos, em consequência da sua história, constituiu relacionamentos que lhe possibilitaram construir ao longo do tempo relacionamentos dinâmicos, ou seja, capacidades dinâmicas relacionais.

É interessante notar que vários relacionamentos dinâmicos, inicialmente, passaram a estáticos, fruto de algum tipo de padronização, mas foram a base para novos relacionamentos dinâmicos e assim por diante. Por exemplo, o relacionamento inicial para terceirizar o serviço de lavanderia foi dinâmico, mas, a partir do momento em que foi padronizado para todos os hotéis da rede, deixou de ser dinâmico e passou a ser estático. O ponto é que hotéis novos terão a lavanderia terceirizada, provavelmente, com o mesmo fornecedor dos outros hotéis, claro que se possível geograficamente.

Assim, pode-se dizer que várias decisões presentes e futuras, como terceirizar o serviço de lavanderia, foram tomadas com base na história dos hotéis da Rede. Outro exemplo interessante é o relacionamento com os investidores e proprietários de imóveis. Como a rede dependeu dos investidores para crescer, seu relacionamento presente é baseado em respeito e atenção aos seus interesses, mesmo que não precise tanto de investidores no contexto atual. Como é uma empresa familiar, o passado da firma está atrelado ao passado e a valores da família, principalmente aos dois primeiros hotéis da rede: o Palace, que ainda é próprio, e o Braz, ainda o único arrendado. Mesmo não fazendo parte do modelo tradicional de negócios da rede, as rotinas e relacionamentos desses dois hotéis ainda servem de base para determinar as rotinas e relacionamento dos outros hotéis da rede.

O estoque de relacionamentos dos hotéis e da Rede serve de base para novos hotéis construir ou buscar recursos para configurar sua base própria. Por exemplo, a Rede está abrindo um hotel em Camboriú, e um dos responsáveis por esta implantação é um gerente regional, que também é gerente de um hotel; assim, ao dar suporte para esta atividade, ele automaticamente transfere uma série de recursos intangíveis para o novo hotel. A própria determinação do tipo estratégico que o hotel irá usar é consequência de uma série de decisões passadas. Uma afirmação válida para o caso é que mesmo uma capacidade dinâmica sendo específica e idiossincrática para uma empresa (por exemplo, uma composição exata de um time de analistas de mercado) e dependente de uma trajetória, “melhores práticas existem” para determinadas capacidades dinâmicas entre firmas, principalmente dentro de uma rede. Isto significa que a consequência histórica dentro da Rede possibilita que as capacidades dinâmicas, não só as relacionais, sejam consideradas homogêneas, fungíveis e passíveis de transferência entre membros da Rede, usando a lógica de Einsenhart e Martin (2000).

Assim, a dependência da trajetória não deve ser abordada com algo determinístico, mas sim como um guia de acúmulo de conhecimento para orientar o desenvolvimento de novas capacidades e recursos. Segundo Ambrosini, Bowman e Collier (2009), a trajetória não determina apenas as oportunidades presentes que a empresa tem, baseadas no seu passado, mas também o seu conjunto de recursos e opções futuras. Isto ocorre porque esta dependência pode ser baseada em conhecimento, familiaridade da empresa com alguns recursos ou influenciada pela natureza coletiva e social do processo de aprendizagem.

A aprendizagem tem um papel fundamental na criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Consoante Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002), a aprendizagem é a base das capacidades dinâmicas e guia de sua evolução, como apresentado no item seguinte do modelo aqui desenvolvido.

6.3 APRENDIZAGEM

A evolução das capacidades dinâmicas ocorre ao longo de um caminho único para uma determinada empresa, formado por mecanismos de aprendizagem (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Segundo Zollo e Winter (2002), os mecanismos de aprendizagem são relativos ao processo de acúmulo de experiência e a um processo mais deliberado envolvendo a articulação e codificação do conhecimento, derivados de uma reflexão sobre experiências passadas.

Os referidos autores determinam que o primeiro mecanismo de aprendizagem é o acúmulo de experiências. Para tanto, eles utilizam uma definição de Gavetti e Levinthal para rotinas, que, segundo os autores (apud ZOLLO; WINTER, 2002), refletem o conhecimento baseado em experiência, decorrente de tentativa e erro, da seleção e retenção de comportamentos passados. Esta visão engloba três conceitos que formam a base do mecanismo “acúmulo de experiências”: conhecimento tácito; memória processual; e repetição de atividades similares.

Este mecanismo pode ser identificado nos casos em tela pelas padronizações de rotinas que são incorporadas por outros hotéis da Rede Slaviero e pelo entendimento da Rede de que a aprendizagem ocorre no dia a dia com o estabelecimento e revisão de novas rotinas, que são incorporadas pelos hotéis que usam a mesma estratégia.

Além de acumular experiência, Zollo e Winter (2002) propõem que esforços deliberados de aprendizagem, para articular e codificar conhecimentos relevantes que lidem com atividades organizacionais complexas, são a base para melhorar a maneira como a organização gerencia essas atividades. Em outras palavras, a aprendizagem e o processo de acúmulo de conhecimento refletem uma capacidade dinâmica "nível um", através da qual a empresa, sistematicamente, gera e modifica suas rotinas operacionais ou habilidades para melhorar sua eficácia e eficiência no desempenho das tarefas.

Essas ideias ajudaram a estabelecer esta variável no modelo deste trabalho: o processo de aprendizagem relacional. Neste processo, a empresa deliberadamente se esforça para aprender, acumular e alavancar seu processo de relacionamento interno e externo. Desta forma, as empresas desenvolveram e/ou melhoraram suas habilidades em estabelecer relacionamentos. Estas habilidades são rotinas ou práticas para melhor gerenciar as diferentes fases do ciclo de vida de um relacionamento; por exemplo, a seleção do parceiro, o delineamento de como vai ser o relacionamento, a negociação etc. (KALE; SINGH, 2007).

Nos casos, por exemplo, quando uma nova terceirização é proposta, todos os gerentes do hotel sabem a rotina. Primeiro, identificam a oportunidade e seus efeitos; em seguida, procuram um prestador de serviços, levam a ideia para o gerente regional, podem fazer uma tentativa local, o contrato é feito pela Rede e, se o retorno for positivo no hotel, uma proposta para todos os hotéis da rede é feita. Este processo foi concebido com base no acúmulo de experiências dos gerentes dos hotéis, gerentes regionais e gestores da rede.

Este acúmulo de experiência dos gerentes, em algum momento, foi externalizado, explicitando o conhecimento, até então tácito, através de um processo chamado de articulação. O conhecimento pode ser articulado de formas diferentes; por exemplo, pelo uso de analogias, modelos ou metáforas. No caso da Rede Slaviero, o conhecimento é articulado pelo uso de encontros formais e informais entre os gerentes dos hotéis, promovidos pelo gerente regional, que, por sua vez, reúne-se periodicamente com a direção da Rede. Dessas interações, padrões são estabelecidos e uma série de conhecimentos articulados é gerada, conhecimentos articulados podem ser estocados (Nonaka, 1994).

Porém, para criar um estoque, é necessário que o conhecimento seja codificado; que inicialmente era visto como um simples processo de documentação

do conhecimento existente dentro da firma (KOGUT; ZANDER, 1992). Zollo e Winter (2002) expandem o conceito dizendo que envolve, além de documentar, criar e usar os recursos codificados para guiar a ação. A codificação tem como objetivo proporcionar conteúdo, método e até uma motivação para executar tarefas, no caso, o relacionamento (KALE; SINGH, 2007).

Um bom exemplo de articulação e codificação é o processo de *retrofit*. O primeiro hotel a passar por este processo foi o Braz Hotel, que, como relatado anteriormente, estava em um estado de conservação muito ruim. Arquitetos de prestígio foram contratados para fazer a reforma e a decoração do hotel; como o mesmo tinha uma arquitetura interessante, dos anos 1950, os arquitetos propuseram uma revitalização que mantivesse as características de *art deco* da fachada do imóvel. Para integrar a fachada ao ambiente interno, eles realizaram a decoração no mesmo estilo. Assim, o processo de *retrofit* da Rede foi definido, ou seja, a revitalização deve manter as características do imóvel, mantendo o charme histórico e, ao mesmo tempo, modernizar a sua parte estrutural. Desta forma, quando fizeram a adaptação do alojamento dos funcionários da Refe Ferroviária para se tornar um hotel *Conceptual*, escolheram o tema “Nova York anos 20” para reformar a fachada e decorar o interior do hotel.

Estes e outros processos de *retrofit* geraram um *checklist* de pontos a considerar para incorporar e reformar um hotel. Após decidido se o hotel deveria passar pelo processo, uma sequência de rotinas foi estabelecida para operacionalizar a revitalização do mesmo. Essas rotinas envolvem o estabelecimento de relacionamento com fornecedores importantes, como arquitetos e engenheiros. Há um padrão de relacionamento estabelecido, que não gera aprendizagem, mas, a partir dele, rotinas novas podem ser estabelecidas,e a sobreposição das novas rotinas com as anteriores gera conhecimento e aprendizagem. Assim, relacionamentos que gerem a reflexão e modificação podem ser considerados como dinâmicos.

Nos hotéis, principalmente no hotel que adota a estratégia defensiva, há o uso intenso de rotinas padronizadas, inclusive os relacionamentos com fornecedores, através de manuais. Isto é chamado de codificação do conhecimento. A codificação não é importante somente para replicar e transferir melhores práticas, mas também para o processo de aprendizagem como um todo. Ela pode facilitar a geração de

novas propostas para mudar as rotinas atuais ou identificar forças ou fraquezas em propostas de variação de rotinas atuais (ZOLLO; WINTER, 2002).

Além da codificação, Kale e Singh (2007) completam o ciclo de aprendizagem com o conceito de compartilhamento do conhecimento, que é a troca e disseminação do conhecimento dentro da empresa e da Rede, tanto o conhecimento tácito como o codificado, principalmente através da interação interpessoal. A interação entre gerentes de hotéis, gerentes regionais e diretores da Rede frequentemente possibilita o compartilhamento de conhecimento. Outra ferramenta utilizada pela Rede é a rotatividade de gerentes. Esta prática coloca os gerentes em realidades diferentes, fazendo com que busquem soluções para problemas diferentes.

6.4 INTEGRAÇÃO

Pelos dados obtidos no estudo de caso, a integração é o terceiro elemento que constitui a essência da capacidade dinâmica relacional. A integração no modelo representa a capacidade de combinar as atividades, conhecimentos, rotinas e recursos dos hotéis, da Rede e de terceiros.

Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006) propõem uma metodologia para criar e fortalecer capacidades relacionais através de um modelo de integração. Foi a partir deste modelo que a integração foi conceituada e operacionalizada no modelo do presente estudo.

O modelo dos referidos autores lida com a integração a partir dos terceirizados e do que chamam de colaterais, que são empresas que operam no mesmo nível, competindo ou não. Para o modelo do presente trabalho, os colaterais são os outros hotéis da rede. O primeiro passo da integração foi identificar os objetivos da empresa; em seguida, verificar a contribuição estratégica da atividade para atingir esses objetivos. Os autores supra agruparam as atividades em três formas diferentes: o primeiro grupo refere-se àquelas atividades desenvolvidas internamente, pois constituem as competências essenciais da empresa; o segundo grupo de atividades é caracterizado por serem atividades em que a empresa não tem um nível alto de competência, mas que representam valor estratégico; por fim, o terceiro grupo é composto por atividades não “core”. Para exemplificar, no caso apresentado, uma atividade do primeiro grupo da Rede Slaviero é o seu sistema de

vendas; do segundo grupo, é o uso da tecnologia para operacionalizar este sistema de reservas; e, do terceiro grupo, a lavanderia.

Além do tipo de atividades, o modelo de Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006) tem outra dimensão, que é o nível de competência para realizar as funções. A relação entre o tipo de atividade e a competência para executá-la no modelo dos autores gera três possibilidades:

a) alta competência e pouca contribuição estratégica: uma empresa terceira tem alta competência para desempenhar uma atividade que tem pouca representatividade estratégica para o hotel. Nos hotéis do caso, serviços de lavanderia ou manutenção. Nestas atividades, como visto no estudo de caso, o relacionamento com um terceiro proporciona redução de custos e/ou aumento de qualidade;
b) baixa competência e alta contribuição estratégica: o hotel não possui a competência necessária, mas é uma atividade básica para manter sua competitividade. O hotel tem duas opções neste caso: tentar melhorar sua eficiência interna para desenvolver a atividade ou procurar um terceiro/parceiro; em ambos os casos, como é uma atividade estratégica, a empresa deve tê-la integrada ao máximo em suas rotinas. Um exemplo, no caso dos hotéis Slavieiro, é a terceirização do serviço de A&B do Hotel Full Jazz;
c) baixa competência e baixo valor estratégico: esta atividade tem como característica principal a facilidade em ser terceirizada, já que é feita a partir de procedimentos padrão; assim, é muito fácil a troca de fornecedores. Um exemplo, no caso, é o serviço de jardinagem.

Além do relacionamento com terceiros, os autores fazem referência a capacidades relacionais colaterais, que é o relacionamento entre hotéis que se associam para melhorar sua posição competitiva. A existência da rede proporciona o desenvolvimento deste tipo de capacidade relacional.

Nos hotéis e na rede do caso, as atividades que dependem de capacidade dinâmica relacional são apenas aquelas em que são realmente integradas as rotinas de atividades importantes, relacionadas às competências essencias da empresa. Se não forem desta ordem, representam apenas otimização do custo da atividade, ou seja, são terceirizadas apenas por custarem menos. Mesmo que financeiramente custem mais, os hotéis e a Rede consideram que a terceirização destas atividades

tem o potencial de gerar economia, pois são capazes de liberar recursos para outras atividades.

Assim, o que irá determinar o nível de integração da atividade é a estratégia do hotel, pois é ela que estabelece as competências essenciais que o hotel deve possuir para atingir seus objetivos, determinados pelo escopo da escolha estratégica. O item a seguir desta seção detalha as escolhas feitas pela Rede Slaviero. Com base nessas três variáveis (consequência história, aprendizagem e integração), apresenta-se a primeira proposição da tese:

a) proposição 1: a capacidade dinâmica relacional é consequência da história, do processo de aprendizagem e do nível de integração;
b) proposição 1a: a consequência histórica é fruto de uma base de recursos anterior, incluindo, relacionamentos anteriores e de um padrão de decisões prévio;
c) proposição 1b: o processo de aprendizagem é composto pelos mecanismos de acúmulo de experiências, articulação, codificação e compartilhamento do conhecimento;
d) proposição 1c: o nível de integração das atividades, com terceiros ou colaterais, é determinado pela importância estratégica da atividade e pela competência da firma em realizá-la;
e) proposição 1d: a capacidade dinâmica relacional está atrelada apenas àquelas atividades consideradas estratégicas para a empresa.

6.5 ESCOLHA ESTRATÉGICA

Capacidades dinâmicas têm sido vistas como ativos intangíveis obscuros, misteriosos, de difícil interpretação, uma verdadeira caixa-preta. Neste sentido, Winter (2003, p. 994) explica:

> [...] provavelmente este mistério e confusão em torno do conceito de capacidades dinâmicas vêm da “conexão” do conceito com generalizações de eficiência para lidar com mudanças em ambientes turbulentos e de fórmulas genéricas de vantagem competitiva sustentável.

O argumento do autor é que a transparência, a clarificação do conceito, quebra esta conexão mística. Este tipo de confusão faz com que os gestores tenham

dificuldade em compreender, medir e, consequentemente, tomar medidas que tenham influência no que se entende por capacidades dinâmicas.

Williamson (1999) faz uma critica de outra ordem. Para ele, não há estudos e medidas empíricas sobre capacidades dinâmicas. Segundo o autor, até hoje, o que foi feito não passou de meras tentativas para medi-las com o uso de *proxies* distantes e sem sentido; com por exemplo, ele cita Arend e Bromiley; e, Henderson e Cockburn.

Este estudo lida com essas duas críticas, ao integrar um tipo de capacidade dinâmica (a capacidade dinâmica relacional) e o modelo de escolha estratégica de Miles e Snow; isto porque procurou-se dar sentido e clarificar o conceito a partir de um modelo funcional.

Há um debate intenso sobre o que são capacidades dinâmicas e do que são compostas, porém, ao mesmo tempo, há uma série de inconsistências, sobreposições de conceitos e muitas contradições. Conforme Mulders e Romme (2009), há três níveis de análise para capacidades dinâmicas: o resultado, a capacidade em si e do que ela é constituída. A falta de clareza do nível de análise é comum na literatura hodierna, além do fato de que esses níveis são entrelaçados. Além desses problemas, a perspectiva teórica mais usada é uma mera extensão do argumento que sustenta a VBR, ou seja, como criar e reconfigurar um estoque de recursos suficientemente valioso, raro, difícil de imitar e de substuir para lidar com um ambiente mutável.

Destarte, dentro dessa lógica, capacidades dinâmicas podem (a) melhorar o desempenho financeiro geral da firma e/ou (b) melhorar o desempenho do negócio, em termos de participação de mercado, crescimento nas vendas, diversificação e/ou desenvolvimento de produtos. Todavia, isto pode resultar no mesmo problema tautológico da VBR: se uma empresa tem um bom desempenho, aparentemente processa bem suas capacidades dinâmicas, que irão gerar um bom desempenho e assim por diante.

Este trabalho, para resolver este problema tautológico, desconecta a definição do conceito do desempenho, para isto, segue a lógica da definição de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), que colocam a visão do principal responsável pela tomada de decisão como fonte de determinação das habilidades para reconfigurar a base de recursos de uma empresa (capacidades dinâmicas); com isso, o desempenho é resultado da visão do decisor e não das capacidades dinâmicas. No

modelo apresentado aqui, este conceito é operacionalizado através da inserção da tipologia de Miles e Snow como padrão de escolha estratégica. A Rede Slaviero, que tem um tipo estratégico, *Prospector,* faz escolhas estratégicas genéricas para seus hotéis. Os gerentes de cada unidade hoteleira, entendendo o tipo estratégico sob o qual trabalham, tomam decisões estratégicas baseadas nesta predefinição. As decisões estratégicas, tanto da rede como dos hotéis, envolvem a definição, configuração, reconfiguração e adaptação da base de recursos para competir. O desempenho é fruto da adequação desta base ao ambiente, diferentemente do que Helfat et. al (2007) entendem por ajuste evolucionário, como discutido no próximo tópico da presente discussão.

Além de lidar como problema tautológico, ao integrar a tipologia de Miles e Snow ao conceito e operacionalização das capacidades dinâmicas, o estudo possibilita conectar uma literatura robusta em estratégia, que oferece *frameworks* e métodos interessantes que podem ser empregados posteriormente.

Segundo Winter (2003), as organizações têm capacidades naturais chamadas de capacidades “nível zero”. Essas capacidades estão presentes quando as organizações oferecem as mesmas soluções para os problemas durante um certo período de tempo. Posteriormente, essas organizações podem ter novas capacidades crescentes à medida que a organização, por exemplo, resolver desenvolver novos produtos, novos serviços, ou entrar em novos nichos. Essas capacidades são hierarquizadas em uma categoria mais alta do que o “nível zero”, o “nível um”.

Os hotéis estudados no caso estabeleceram relacionamentos com uma série de parceiros-, formais e informais - para ter acesso a competências e recursos complementares àqueles que não faziam parte da sua base. Esses relacionamentos foram estabelecidos de duas maneiras: “nível zero”, a partir da habilidade funcional e operacional; e a partir de uma ordem hierárquica mais alta (“nível um”), que, segundo Collis (1994), possibilita a extensão, a modificação e a criação de capacidades ordinárias.

De acordo com o modelo apresentado na Figura 89 (na p. 206), há relacionamentos externos e internos rotineiros que fizeram com que os hotéis e a Rede realizassem suas funções do dia a dia. Por outro lado, havia uma série de relacionamentos “nível um” que possibilitaram Rede e os hotéis transformar suas

capacidades “nível zero”. O desenvolvimento e uso dessas capacidades, porém, foram determinados pela escolha estratégica feita para o hotel.

O modelo concebido pelo estudo da Rede de hotéis é responsável pela tomada de decisão estratégica, ao definir uma estratégia genérica para cada hotel. A Rede define um tipo estratégico para cada situação, de acordo com o modelo de Miles e Snow, e, assim, estabelece linhas gerais de como o hotel deve lidar com os problemas empresariais, tecnológicos e administrativos. Para isso, fornece aos seus hotéis um conjunto de recursos, que podem ser próprios dos hotéis, compartilhados entre hotéis pela Rede, por outros hotéis dentro da Rede ou de terceiros. No entanto, cada hotel terá que desenvolver a capacidade de escolher e usar os recursos adequados para que sua estratégia seja operacionalizada e os objetivos sejam atingidos. De acordo com Makadok (2001), isto ocorre por meio de dois mecanismos: a construção de capacidades (*capability-building*) e a seleção de recursos (*resource-picking*). De maneira simples, a *capability-building* possibilita a criação de *economic rents*, ao obter vantagens no uso e no processamento de recursos. Já a perspectiva de *resource-picking* estabelece que a riqueza pode ser gerada através de uma superioridade na seleção de recursos.

É interessante notar no caso que a base de recursos - da maneira que existe na Rede e para os hotéis - é oriunda de relacionamentos múltiplos originados a partir da história da Rede, que aprendeu a estabelecer relacionamentos e integrá-los a partir de um arranjo tipo rede, como explanado no item anterior da análise, mas a seleção e desenvolvimento destes recursos são acionados pelas escolhas estratégicas feitas pela Rede e pelos hotéis.

A partir da definição da estratégia, os hotéis utilizam esses dois mecanismos ra configurar sua base de recursos, ou seja, podem selecionar e apanhar recursos, como frutas em pomar (*resourse picking*), da Rede (incluindo os outros hotéis que pertencem a ela) ou de terceiros. A seleção ocorre por meio do relacionamento que o hotel é capaz de estabelecer. Por outro lado, o desenvolvimento de capacidades (*capability building*) ocorre por meio de um relacionamento que gere integração dos serviços ou produtos nas rotinas de cada hotel.

É importante observar que se o mercado for razoavelmente competitivo e eficiente, o aumento do lucro esperado através da *resource-picking* só é possível na medida em que se tiver informação superior sobre o valor de um recurso, quando este for combinado com a estrutura da empresa (BARNEY, 1986).

Pelos resultados da análise de cada caso, percebe-se que a rede determina, em linhas gerais, o ciclo adaptativo e a tipologia apropriada para cada situação. Porém, a operacionalização, principalmente como lidar com os recursos para atingir o melhor ajuste evolucionário, é feita pelo hotel.

A Rede analisa o ciclo adaptativo e estabelece a tipologia estratégica para cada hotel a partir do modelo de Miles e Snow. Assim, primeiramente, determina um domínio organizacional, ou seja, um serviço específico para um determinado segmento de mercado; em seguida, cria um sistema para oferecer este serviço (transformação *input* em *output*); e, por fim, estabelece processos organizacionais para que o serviço seja prestado de acordo com a solução empresarial.

A partir do estabelecimento dessas linhas gerais, cabe ao hotel lidar com os recursos; para isso, cada hotel tem sua capacidade dinâmica relacional, que, segundo Helfat et. al (2010), pode ser definida como um conjunto de tarefas desenvolvidas em níveis diferentes: (a) identificação dos recursos; (b) acesso e envolvimento com tais recursos; e (c) agrupamento e alavancagem de recursos.

Isto posto, tem-se a segunda proposição (parcial) do trabalho:

a) proposição 2: a capacidade dinâmica relacional decorre do processo de tomada de decisão estratégica; no caso, da rede de hotéis;
b) proposição 2a: a base de recursos de cada hotel pode ser estendida por dois mecanismos: seleção e construção de capacidades através do relacionamento. O relacionamento para selecionar recursos fora dos limites da organização ou para construir capacidades idiossincráticas, que geram recursos, depende de como a rede determina o problema empreendedor, tecnológico e administrativo.

A partir da definição do tipo estratégico, cada hotel faz suas escolhas com relação à escolha e uso dos recursos. A estratégia defensiva do hotel estudado (Slaviero Slim), por exemplo, tem como objetivo manter seus custos baixos através da eficiência; assim, este hotel busca a padronização dos seus serviços para oferecer simplicidade e conforto para jovens profissionais. Diante disso, percebe-se que ele busca recursos de terceiros para desenvolver atividades não fundamentais para seu negócio. Ainda, o hotel utiliza vários recursos da Rede, mormente os relacionados com *marketing* e vendas, pois estão à disposição sem custo extra e têm por objetivo trazer clientes para o hotel, o que gera escala e aumenta sua taxa de ocupação, que é considerada uma medida importante para esta estratégia. Ele se

relaciona com outros hotéis da Rede também com o objetivo de buscar recursos sem custos diretos. A maneira com que se relaciona com a Rede e com os outros hotéis é através da hierarquia formal, pois é uma forma de manter a padronização interna. De maneira geral, é uma estratégia muito dependente dos recursos e do relacionamento com a Rede.

A estratégia analítica analisada no caso (Slaviero Executive) tem outros tipos de problemas, porque, mesmo tendo como objetivo a funcionalidade, este hotel atende a um público mais exigente, o que coloca a satisfação do cliente no centro de suas preocupações. Desta maneira, tendo que ficar no meio termo entre manter os custos baixos e encontrar maneiras de satisfazer aos clientes, depende muito de um recurso próprio, a criatividade. Assim como o hotel adota a estratégia defensiva, usa e depende dos serviços de *marketing* e vendas da Rede, mas, como procura manter e ter criatividade, busca na Rede recursos relacionados com a gestão de pessoas e desenvolvimento de pessoal. Nos outros hotéis da rede, busca informalmente ideias, maneiras criativas de lidar com seu problema empreendedor.

A estratégia prospectora tem como foco a inovação, mas em virtude de um arranjo na estrutura organizacional, o gerente do hotel Full Jazz exerce paralelamente a função de gerente regional da Rede, cujos recursos acabam se estendendo para o hotel como se fossem próprios. Este arranjo também faz com que ele se relacione com os outros hotéis através da hierarquia formal, ou seja, de cima para baixo. Neste caso, portanto, além da estratégia, a estrutura tem um papel determinante de como o hotel comporá sua base de recursos.

Segundo Miles e Snow (1984), o ambiente requer (a) a eficiência proporcionada pelo uso de habilidades específicas, geralmente encontradas em uma empresa *defender;* (b)a flexibilidade e rapidez de resposta de uma *prospector*; e (c) a habilidade de lidar com troca de recursos de uma *analyser*. Assim, consoante os autores, a organização em rede emerge como solução para integrar estes três tipos de comportamento em uma única estrutura.

Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006) descrevem os principais processos relacionais em um hotel: processo de planejamento e governança dos relacionamentos entre firmas, que geram confiança e comprometimento; processo de transporte; processo de *marketing* e vendas; processo de informação e conhecimento; processo de promoção de lealdade; processo de hospedagem

(lavanderia, limpeza etc); processo de A&B; processo de entretenimento e serviços complementares; processo de recursos humanos; e processo de manutenção.

Ao analisar os processos mencionados dentro do escopo do caso, pode-se perceber que a Rede centraliza a maioria desses processos e terceiriza alguns para os hotéis que estabelecerem relacionamentos de acordo com sua estratégia. Por exemplo, planejamento e governança, processo de *marketing* e vendas, informação e conhecimento, promoção de lealdade e recursos humanos são processos relacionais da Rede, que faz questão de estabelecer relacionamentos com fornecedores, clientes, investidores, intermediários, concorrentes etc. a partir de sua própria capacidade relacional.

Processos relacionais de transporte, hospedagem, alimentos e bebidas, entretenimento e serviços complementares e manutenção ficam a critério de cada hotel e balizados pela estratégia definida pela Rede. Mesmo estes processos ficando a critério da capacidade de relacionamento do hotel, que que tem por base a estratégia escolhida pela Rede, eles devem ser legitimados pela hierarquia estabelecida pela Rede; por exemplo, um hotel pode estabelecer um novo relacionamento desde que autorizado pelo gerente regional ou pela própria Rede.

Este fato, de certa forma, sustenta o que Lorenzoni e Lipparini (1999) argumentam: uma rede pode ser desenhada e gerenciada de maneira deliberada, criando uma arquitetura que possibilite aos participantes da rede buscar recursos interna e externamente. A empresa líder - neste estudo de caso, a Rede - aprende com os seus relacionamentos, selecionando os integrantes e mobilizando recursos externos. Como no estudo de Lorenzoni e Lipparini (1999), a empresa líder se esforça para criar uma plataforma de interações com parceiros selecionados, que ficam à disposição dos integrantes da rede.

Concluindo a segundo proposição deste estudo, tem-se:

a) proposição 2b: os relacionamentos para buscar recursos e/ou construir capacidades não são condicionados somente pela estratégia escolhida, mas também pela estrutura da organização;
b) proposição 2c: os relacionamentos são determinados pela plataforma de relacionamentos da Rede nos processos relacionais centralizados e pela hierarquia nos processos relacionais descentralizados.

6.6 AJUSTE EVOLUCIONÁRIO

O último elemento do presente modelo é o ajuste evolucionário, que pode analisado a partir de duas medidas: vantagem competitiva e ajuste técnico. Helfat et al. (2007) argumentam que é importante medir o desempenho das capacidades dinâmicas e sugerem um modelo chamado de ajuste evolucionário. egundo os autores, este tipo de ajuste tem o objetivo de analisar se a capacidade dinâmica consegue fazer com que a organização se adapte ao seu ambiente - criando, estendendo ou modificando sua base de recursos. Assim, a capacidade é avaliada em duas dimensões, uma interna e outra externa, e por duas medidas em cada uma dessas dimensões. Na dimensão externa, medidas de demanda de mercado e competição são usadas para avaliar a capacidade dinâmica. Na dimensão interna, vantagens em termos de custo e qualidade são consideradas. No modelo dos referidos autores, esta dimensão interna é chamada de ajuste técnico.

O modelo do presente trabalho é bastante similar a esse, ou seja, trabalha com dois tipos de medida, uma interna, também chamada de ajuste técnico, e uma medida externa, chamada de vantagem competitiva. A preocupação essencial foi usar um sistema que pudesse medir o desempenho sem ser tautológico. Assim, como melhor descrito abaixo, relaciona a vantagem competitiva à estratégia e o ajuste técnico à capacidade dinâmica.

6.6.1 Vantagem competitiva

A literatura é dividida sobre a relação causa-efeito entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva (CEPEDA; VERA, 2007). Alguns autores, como Teece, Pisano e Shuen (1997) e Griffith e Harvey (2001), argumentam que a capacidade dinâmica é a criação de combinações de recursos difíceis de imitar que proporcionam vantagem competitiva para a empresa. O problema deste tipo de definição é que ela é tautológica. Conforme Cepeda e Vera (2007, p. 427) argumentam, “[...] se uma firma tem capacidades dinâmicas, ela tem um bom desempenho, se tem um bom desempenho, deve possuir capacidades dinâmicas”.

Outros autores estabelecem uma relação indireta entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva. Por exemplo, Zott (2003) argumenta que as capacidades dinâmicas estão indiretamente relacionadas com o desempenho através do objetivo de promover modificações na base de recursos, rotinas operacionais e

competências que, por sua vez, afetam o desempenho geral da empresa, inclusive o econômico. Nesta mesma linha, Bowman e Ambrosini (2003), seguindo a lógica da VBR, sugerem que uma base de recursos VRIN está diretamente conectada a ganhos econômicos, mas capacidades dinâmicas estão em um nível anterior, no desenvolvimento e criação desses recursos; assim, possuem um efeito indireto no desempenho da organização.

Helfat et. al (2007) desconectaram a capacidade dinâmica do desempenho geral e argumentam que a capacidade dinâmica não resulta necessariamente em vantagem competitiva. Os referidos autores argumentam que as capacidades dinâmicas podem modificar a base de recursos, esta renovação talvez não seja valiosa, em outras palavras, talvez não crie nenhum recurso VRIN (relembrando: valioso, raro, de difícil imitação e substituição).

No caso aqui estudado, o efeito encontrado não foi o de uma relação causa-efeito entre capacidade dinâmica e vantagem competitiva, até porque ficou caracterizado que a vantagem competitiva não é uma consequência direta das capacidades dinâmicas, mas sim de novas configurações de recursos e rotinas operacionais resultantes delas. Assim, procurou-se medir este efeito indiretamente no caso, entendendo que, se o hotel ou a rede de hotéis, segundo os gerentes, tivesse tido um desempenho superior aos concorrentes, provavelmente seria resultado de uma base de recursos mais ajustada e, esta base, se fosse o caso, teria sido melhorada a partir das capacidades de relacionamento dos hotéis e da rede. Desta maneira, cabe entender o significado e origem de uma base de recursos mais ajustada. O caso demonstrou que os hotéis da Rede competem em ambientes diversos usando estratégias diferentes; logo, possuem bases de recursos diferentes, que são compostas de maneiras diferentes e, consequentemente, por relacionamentos diferentes. Assim, pode-se concluir que a constituição da base de recursos é feita a partir da estratégia; logo, a relação de causa-efeito com o desempenho pode ser estabelecida com a escolha estratégica e com os fatores que influenciaram esta escolha e não com as capacidades dinâmicas.

Por outro lado, a relação entre a estratégia do hotel e a vantagem competitiva, e a criação da base de recursos a partir de um tipo estratégico escolhido pela Rede não é tão clara assim para os gerentes dos hotéis. Para eles, o desempenho positivo dos hotéis, no momento da coleta dos dados, era fruto de um mercado aquecido. Em períodos anteriores, quando o mercado estava estagnado, os hotéis da Rede

procuraram maneiras de atrair clientes, cortar custos, diferenciar-se, inovar etc., mas nem sempre possuíam recursos suficientes para isto. Assim, tiveram que incrementar sua base de recursos; e uma das maneiras de incrementá-la, conforme o foco deste estudo, foi através do relacionamento. No entanto, como o mercado era ruim, na percepção dos gerentes, mesmo com uma base de recursos melhor, o desempenho continuaria a ser considerado ruim.

Portanto, a vantagem competitiva também está relacionada a fatores do ambiente (BENNER; TUSHMAN, 2003; MASSEY, MONTOYA-WEISS e O'DRISCOLL, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002; ARANGON-CORREA e SHARMA, 2003; EISENHARDT; MARTIN, 2000; KESKIN, 2005; MARSH; STOCK, 2003.). No modelo (Figura 89), a escolha estratégica feita pela Rede leva em consideração esses fatores; assim, pode-se dizer que os fatores externos são incorporados na própria escolha. Os gerentes dos hotéis mencionam o aquecimento e a retração do mercado como fatores externos responsáveis pelo desempenho. Explorando melhor o entendimento dos gerentes sobre desempenho, conclui-se que, para eles, desempenho é sinônimo de crescimento. Por que? As tipologias estratégicas adotadas para cada hotel remetem a objetivos diferentes, mas a Rede tem como objetivo de sua estratégia geral o crescimento; por exemplo, 20 hotéis fazem parte da rede atualmente, até a Copa do Mundo no Brasil, em 2014, a Rede tem por objetivo administrar 60 hotéis. Assim, mesmo com estratégias diferentes para seus hotéis, um ponto em comum entre todas elas é o crescimento. Sabendo disso, os gerentes dos hotéis atrelaram este objetivo aos seus outros.

Diante do exposto, foi criada para o modelo uma medida chamada crescimento; mas, como o crescimento é uma medida comparativa interna, foi incorporado às medidas de ajuste técnico, que fazem uma avaliação interna do desempenho, com descrito mais detalhadamente a seguir.

6.6.2 Ajuste técnico

Ao desconectar as capacidades dinâmicas da vantagem competitiva, Helfat et al. (2007) sugerem que o desempenho da capacidade dinâmica seja avaliado, além de pelas medidas externas, pelo que chamam de ajuste técnico, que procura avaliar a eficiência e a eficácia da capacidade dinâmica.

O modelo aqui desenvolvido faz a avaliação técnica a partir de duas medidas internas: a eficiência e a eficácia de custo e qualidade. Por exemplo, se o hotel deseja alugar um espaço para um salão de beleza, terá que se relacionar de várias formas, e esses relacionamentos serão avaliados em termos de custo e qualidade. Primeiramente, há busca e seleção do fornecedor; em segundo lugar, a implementação do salão de beleza no espaço; e, por fim, o relacionamento operacional do dia a dia. Esse processo de locação do espaço envolve uma série de relacionamentos; e a avaliação da capacidade relacional é avaliada em termos de custo, ou seja, se o relacionamento resultou em custos mais altos ou mais baixos, e em termos de qualidade, ou seja, se houve ou não um incremento na qualidade do serviço.

No modelo, esta análise foi simplificada. O que se mede é se o relacionamento proporcionou uma melhoria da qualidade e do custo no recurso oriundo dele. Assim, por exemplo, uma terceirização é avaliada a partir da redução de custos e/ou melhoria no produto ou serviço do hotel.

Além das medidas de qualidade e custo, diferentemente do modelo proposto por Helfat et al. (2007), outra medida encontrada na análise dos casos foi o crescimento. O que é observado é se a capacidade dinâmica gerou uma base de recursos capaz de proporcionar crescimento para a Rede e para os hotéis em si. Cada hotel tem metas baseadas na sua estratégia, mas, em geral, a Rede está orientada para o crescimento; portanto, mesmo que com estratégias diferentes, os gerentes dos hotéis têm a preocupação e são pressionados para sempre crescer. Uma prova disso é a preocupação constante com a taxa de ocupação do hotel. Para eles, um hotel cheio, ou melhor, mais cheio do que antes, é sinal de bom desempenho. Portanto, além do custo e qualidade, a dimensão do desempenho classificada como ajuste técnico é composta também pelo crescimento. Assim, uma reconfiguração na base de recursos, vinda da capacidade de se relacionar, deve proporcionar vantagens internas em termos de custo, qualidade e crescimento.

Ao se analisar a capacidade de relacionamento da Rede com os proprietários dos imóveis e com os investidores, percebe-se que este relacionamento proporcionou à Rede uma expansão da sua base de recursos de maneira peculiar, ou seja, a Rede captou recursos de terceiros e desenhou e construiu prédios em conjunto, a partir de uma estratégia predefinida. Este tipo relacionamento, da maneira que é desenvolvido, proporciona ajuste técnico, porque reduz custos,

melhora a qualidade dos prédios e é responsável pelo crescimento da Rede em número de hotéis. Assim, tem bom desempenho em termos de custo, qualidade e crescimento. Logo, é uma capacidade que tem o potencial de reconfigurar elementos da base de recursos e, portanto, deve ser bem gerenciada - claro que de acordo com a estratégica escolhida. As proposições abaixo resumem o entendimento da variável desempenho para o modelo:

a) proposição 3: a escolha estratégica tem influência sobre a vantagem competitiva;
b) proposição 3a: há fatores externos, principalmente a retração e o aquecimento do mercado, que influenciam a vantagem competitiva;
c) proposição 3b: a escolha estratégica determina como a base de recursos será configurada ou reconfigurada;
d) proposição 4: a capacidade dinâmica relacional afeta a constituição ou a reconfiguração da base de recursos;
e) proposição 4a: o efeito da capacidade dinâmica relacional na base de recursos é avaliado pelo ajuste técnico, que é composto pelo custo, qualidade e crescimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as contribuições desta tese, os trabalhos que podem dar continuidade à pesquisa nela apresentada, as limitações da pesquisa e as implicações gerenciais.

O objetivo deste trabalho foi propor, com base em teoria, um modelo que integrasse três conceitos: a escolha estratégica, a capacidade dinâmica relacional e o ajuste evolucionário. Para tanto, o setor hoteleiro, que é um ambiente com uma variedade, intensidade e necessidade de relacionamentos constantes foi escolhido para desenvolver o modelo.

A pesquisa foi dividida em três níveis: primeiramente, um nível geral, através de uma pesquisa documental, que mapeou o setor hoteleiro brasileiro como um todo; em segundo lugar, um mais específico, feito através de um *survey,* para proporcionar uma descrição mais apurada do setor no estado do Paraná; e um muito específico, através de um estudo de caso na Rede de Hotéis Slaviero, para avaliar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas relacionais, a relação delas com a escolha estratégica e o ajuste da base de recursos com o ambiente.

Alguns dados apresentados na descrição do setor hoteleiro brasileiro são interessantes; o primeiro deles é que a estrutura hoteleira no País é formada essencialmente por hotéis independentes. O segundo é que o RevPAR (receita média por apartamento) é muito inferior ao de outros países; por exemplo, não chega nem à metade do valor norte-americano. Outro dado interessante é que para a Copa do Mundo de 2014 há uma situação limítrofe, ou seja, grande parte das cidades-sede não possui disponibilidade de leitos para atender à possível demanda do evento, segundo projeções usuais da Fifa.

Com relação aos resultados descritos da amostra do *survey*, pôde-se verificar que há uma concentração de hotéis nas maiores cidades do Estado do Paraná (Curitiba, Londrina e Maringá) e em Foz do Iguaçu, que, depois de Curitiba, é a cidade com o maior número de hotéis, e que 80% dos hotéis são hotéis para negócios e que o RevPAR médio é de R$ 90,60, bem inferior à média nacional.

Além desses dados genéricos, a estratégia de cada hotel foi identificada, sendo que 40% dos hotéis adotam a estratégia *prospector*; 32%, a estratégia *defender*; e 28%, a estratégia *analyzer*. Em termos de desempenho, foi avaliada a taxa de ocupação média proporcionada por cada uma dessas estratégias. A

estratégia *defender* foi a que teve melhor desempenho nesta medida, 71%. Por outro lado, é a que tem a pior lucratividade, taxa de retorno e RevPAR. Os hotéis que adotam a estratégia *prospector* têm a pior taxa de ocupação, mas a melhor taxa de retorno e RevPAR. O desempenho da estratégia *analyzer* ficou entre o da *prospector e* da *defender*.

Um dado útil do *survey* para a sequência do trabalho foi a identificação de uma única rede no estado que adota as três estratégias concomitantemente para operar seus hotéis. Foi identificado que as cadeias hoteleiras, mesmo com bandeiras diferentes, utilizam a mesma tipologia estratégica para competir em suas bandeiras. Por exemplo, a rede Atlantica de hotéis tem três hotéis em Curitiba, com três bandeiras diferentes, *Four Points Sheraton*, *Radisson* e *Quality*. Ficou identificado no *survey* que os três hotéis pertencem ao mesmo tipo estratégico - o *analyzer.*

O estudo de caso foi realizado em uma unidade de análise composta pela rede de hotéis Slaviero e por três hotéis (Full Jazz, Slaviero Executive e Slaviero Slim), cada um competindo com um tipo estratégico diferente, dentro da proposta de Miles e Snow. O ponto de partida para analisar o caso foi um modelo teórico concebido a partir da integração da tipologia de Miles e Snow com o conceito de capacidades dinâmicas relacionais, essencialmente advindas do modelo de Teece, Pisano e Shuen (1997), e com o conceito de ajuste evolucionário proposto por Helfat et al. (2007).

Para a análise de conteúdo do caso, uma série de categorias de análise foi estabelecida a partir da teoria, mas, à medida que o caso foi sendo analisado, essa codificação foi alterada, dando origem a um modelo revisado, no qual a capacidade dinâmica relacional pôde ser detalhada e seu desenvolvimento descrito a partir dos relacionamentos que se desenvolvem dentro e fora da rede hoteleira estudada. Ainda para entender melhor o efeito, além do corte temporal feito para coletar os dados, procurou-se fazer uma interpretação longitudinal do caso a partir da análise histórica da Rede e dos hotéis.

A capacidade dinâmica relacional pôde ser definida como o comportamento relacional da organização que tem por objetivo integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos. Assim, nem todos relacionamentos estabelecidos foram capazes de proporcionar o efeito de reconfigurações da base de recursos, segundo a análise dos casos. Para tanto, um relacionamento deve possuir três características: consequência histórica, aprendizagem e integração. Essas três características é que

dão o dinamismo à capacidade. Sem uma delas, o relacionamento é apenas um recurso estático.

Os relacionamentos são moldados por decisões feitas no decorrer da história e pelo estoque de recursos acumulados. Os relacionamentos geram e são oriundos de aprendizagem, dentro do modelo concebido neste trabalho, sendo que a aprendizagem ocorre, primeiramente, por meio do acúmulo de experiências e, posteriormente, pelos processos de articulação, codificação e disseminação. Por fim, o relacionamento tem que proporcionar integração do recurso histórico aprendido; caso contrário, não terá efeito na base atual e na sua eventual reconfiguração.

A escolha estratégica foi outra variável proposta. O grau de intencionalidade na confecção e reconfiguração da base de recursos foi considerada um elemento importante para o desenvolvimento do campo, pois possibilitou que o desempenho fosse desatrelado do conceito de capacidades dinâmicas e conectado à escolha estratégica. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas existem para lidar com a base de recursos que serve para que a estratégia seja colocada em prática. Assim, a tipologia estratégica determina um conjunto de comportamentos e escolhas que resultam em desempenho; no entanto, esses comportamentos e escolhas precisam ser baseados em recursos, que são desenvolvidos e reconfigurados por capacidades dinâmicas. A tipologia estratégica de Miles e Snow mostra-se consistente para o modelo, principalmente pelo fato de ter sido usada em vários contextos e para várias outras propostas de estudo.

Por fim, a última parte do modelo. O ajuste evolucionário foi avaliado em duas dimensões, uma externa e outra interna. Para avaliar a dimensão externa foi usado o conceito de vantagem competitiva. O interessante é que, para os hotéis do estudo, a vantagem competitiva foi gerada não pela estratégia e pelo conjunto de recursos, mas, na visão dos gestores dos hotéis, pelo mercado extremamente aquecido.

A outra medida - interna - foi concebida usando parte do conceito de Helfat et al. (2007) de ajuste evolucionário, usando duas medidas técnicas, ou seja, se a capacidade dinâmica tem um efeito em termos de custo e qualidade. A outra medida inserida a partir da análise dos dados foi a medida do crescimento, que avalia se a série de relacionamentos do hotel foi responsável pelo crescimento.

Portanto, o modelo ajuda a definir melhor capacidades dinâmicas, propõe a necessidade da intencionalidade de escolha estratégica e proporciona medidas que

avaliam paralelamente o desempenho resultante da estratégia e a adequação dos relacionamentos para serem considerados dinâmicos.

Acredita-se que o resultado obtido responde à pergunta de pesquisa do estudo, ou seja, qual o efeito da escolha estratégica nas capacidade dinâmicas relacionais e no ajuste evolucionário da rede de hotéis.

Como recomendações para novas pesquisas, primeiramente, replicar o estudo na Rede Slavieiro, mas levando em consideração todos os hotéis da rede. Outra possibilidade seria testar empiricamente o modelo desenvolvido pelo caso em outros contextos, nos quais uma organização administra várias unidades estratégicas de negócios. Ainda usando a tipologia de Miles e Snow, a presente análise poderia ser aprofundada verificando-se a relação entre capacidades dinâmicas e os três problemas (empreendedor, tecnológico e administrativo) do ciclo adaptativo. Assim, poder-se-ia verificar se a própria escolha estratégica não seria resultado da base de recursos e de suas possíveis configurações e reconfigurações pelas capacidades dinâmicas.

Para finalizar, não se pode deixar de mencionar as limitações do presente trabalho. A primeira delas é decorrente da natureza do estudo realizado, ou seja, um estudo de caso com abordagem qualitativa, que impossibilita a generalização dos resultados para outras organizações. A segunda diz respeito à complexidade do tema; assim, pode-se ter incorrido em simplificações para realizar as análises e sínteses. Por fim, como a pesquisa foi conduzida por apenas por um pesquisador, há uma limitação relacionada à sua influência na coleta dos dados, discussão e análise dos dados, mesmo oriundos de fontes múltiplas e pela técnica de triangulação.

Sob o ponto de vista de implicações gerenciais, este estudo ofereceu um modelo para entender melhor as características presentes em relacionamentos bem-sucedidos e sua relação com custo, qualidade e crescimento. Além disso, proporcionou o entendimento de que uma escolha estratégica influencia o desempenho e que, a partir da escolha, a base de recursos da organização é configurada.

REFERÊNCIAS

AGUS, A.; KRISHNAN, S.K.; KADIR, S.L.S. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies. **Total Quality Management,** v. 11, n.4, p. 808-819, 2000

AHARONI, Y. In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 31-49, 1993.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource. **British Journal of Management**, v. 20, p.S1 – SB24, 2009

AMBROSINI, V., BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 29-49, 2009

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n. 1, p. 33-46, January, 1993.

ANAND, J.; ORIANI, R.; VASSOLO, R. **Managing a portfolio of real options Advances in Strategic Management**, Chicago, v. 24, p. 275-303, 2007.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo:Senac, 2007.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

ANSOFF, H. I. Concept of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p. 9-13.

ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. A Contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, vol. 28, p71-88, 2003.

AGARWAL, R. AND SELEN, W. Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation**. Decision Sciences**, Atlanta, v. 40, pp.431–475., 2009

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS NO PARANÁ - (ABIH-PR. **Home**: hotéis associados. 2009. Disponível em: <http://www.abihpr.com.br/>. Acesso em: 15 nov. 2011.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 47, n. 2, p.175-192, 2007.

BAHIS, S. N. **A Relação entre estratégia organizacional, grupos estratégicos e satisfação com desempenho financeiro no setor hoteleiro do Paraná**. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Pontifícia Universidade Católica do paraná, Curitiba, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectation, luck, and business strategy. Management Science, v.32, n.10, 1986

BARNEY, J. B. Asset stocks and sustained advantage: a comment. **Management Science**, v. 35, p. 1511-1513, 1989.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. **Resource-based Theory**: creating and sustaining competitive advantage. Nova York: Oxford University Press, 2007.

BARR, P. S. Current and Potential Importance of Qualitative Methods in **Strategy Research. Research Methodology in Strategy and Management.** D. J. Ketchen and D. D. Bergh, Elsevier Ltd. 1: 165-188, 2004

BENNER, M. J.; TUSHMAN. Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**, v. 28(2), p. 238-256, 2003

BONFATO, A. C. **Desenvolvimento de hotéis - estudos de viabilidade**. São Paulo: SENAC, 2006
.
BOWMAN,C; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy", **British Journal of Management,** v. 14, pp. 289-303, 2003

BOWMAN,V.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew theur resourse base, British Journal of Management, v. 20, n. S1, p. S1 – S24, 2009

BROWN, S.; EISENHARDT, K. **Competing on the edge**: strategy as structured chaos. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environmental and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p.1- 22, 1997.

CHURCHILL, G. A., JR.. **Marketing Research: methodological foundation** (7th ed.). Orlando-FL:The Dryden Press, 1999.

CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J.; PEREIRA-MOLINER, J. Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. **Tourism Management**, v. 27, p. 1101-16, 2006

COHEN, W. M. e LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35, pp. 128-152, 1990

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p.18-29, July-Aug. 1995.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1980.

CONSTRUHOTEL. **Crescimento no segmento hotelaria e turismo no Brasil**. Disponível em: <http://construhotel.com.br/crescimento-no-segmento-hotelaria-e-turismo-no-brasil>. Acesso em: 10 abr. 2010.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998

CRESWELL, J. W. **Research design**: **qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

CZAKON, W. Relational capability of organizations: theoretical advances. **Journal of Economics and Management**, Katowice, v. 5, p. 48-63, 2009.

DARKE, P., SHANKS, G. AND BROADBENT, M. Successfully completing case study research: combining rigor, relevance and pragmatism. Information Systems Journal, 8, 273-289, 1998

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed. A bibliographic investigation into the origins, development and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187 - 1204, 2010.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stick accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, , v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, , v. 21, n. 10–11, p. 1105-1121, 2000.

EASTERBY-SMITH, M; PRIETO, I.M. Dynamic capabilities and Knowledge Management: an integrative framework. **British Journal of Management**, Londres, 2009.

FARRELL, B. H.; TWINING-WARD, L. **Annals of tourism research**. Palma de Mallorca: Universität de Les Ills Balears, v. 06, n. 1, p. 65-90, 2004.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, v. 24, n. 2/3/4, p. 94-104, 2000.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL - FIFA. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v.33, n.1, p.1-24, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 2, n. 1, 1998.

GIMENEZ, F. The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: A study applying Mile e Snow;'s model in the context of small firms, v. 9, n. 4 2000

GIMENEZ, P; PELISSON, C.; KRUEGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em Pequenas Empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53 – 74, 1999

GORINI, A.P; MENDES, E. Setor de turismo no Brasil: segmento hoteis. BNDES Setorial, n.22, p. 111- 150, 2005

GRANT, R. M. The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114 135, Spring 1991.

GRIFFITH, D. A; HARVEY, M. G. Executive insights: an intercultural communication model for use in global interorganizational networks. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 3, p. 87-103, 2001.

GULATI, R. Alliances and network. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complimentarily and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

HELFAT, C. E; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D; WINTER, S. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7; n. 1, p. 91-102, 2009.

HILL, C. W. L. e JONES, G. R. 1998. **Strategic Management Theory: An integration approach**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1998

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. E. **Strategic management**: a new view of business policy and planning. Canada: Little, Brown & Company, 1978.

HOU, J.-J. Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. **Social Behavior and Personality,** vol. 36 (n.9), 1251-1268, 2008

HU, H; HAFSI, T. Strategic change in a shifting institutional context. **Journal of Change Management**, vol.10, nº 3, 293-313, 2010

HUNG, R. Y. Y.; CHUNG, T.; LIEN, B. Y. Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 9, p. 1023-1034, November 2007.

HVS BRASIL. **Panorama da hotelaria brasileira 2009-2010**, mar. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Economia do turismo, análise das atividades características do turismo – 2003. Estudos e Pesquisas 5. Rio de IBGE 2007

JOHNSON, J. L.; SOHI, R. S.; GREWAL, R. The role of relational knowledge stores in interfirm partnerships. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, p. 21-36, Jul. 2004.

JONES LANG LASALLE HOTELS. Hotelaria em Números – Brasil 2011. Disponível em http://aditnoredeste.org.br/legba.bancoDeMidia/arquivos/Brazil_in_ Numbers_ 2011

KALE, P.; DYER, J. H..; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**,v. 23, n. 8, p. 747-767, 2002.

KALE, P.; SINGH, H;Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. Strategic Management Journal **28**(10): 981–1000, 2007

KALE, P., SINGH, H; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, **Strategic Management Journal**, **21**, pp. 217 – 237.

KESKIN, H. The Relationship Between Explicit and Tacit Oriented Knowledge Management Strategy, and Fir Performance. The Journal of American Academy of Business, Cambridge. vol. 7, n. 1, 2005.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319-332, 1988.

KOGUT, B. e ZANDER, U, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, **Organization Science**, Nova York, v.3, n. 3, p. 383 – 397, 1992

KOGUT, B.; ZANDER, U. 'Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation'. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, 625-645, 1993

KUMARI, S.; BAMEL, N.; KUMAR, U. Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in Select Indian Banks: An Empirical Study. **The IUP Journal of Business Strategy**, vol. 1, p. 1 – 18, 2011

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUGEN, B.T.; BOER, H.; ACUR, N. The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysers and defenders, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 15, No. 1, pp. 85-95.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LEARNED, E. P. et al. **Business Policy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

LEE, J.; LEE, K.; RHO, S. An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. **Strategic Management Journal**, v. 23, n.8, p. 727-746, 2002.

LIAO, J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational dynamic capacabiliy and innovation: an empirical examination of internet firms. Journal of Small Business Management, v. 47, n. 3, p. 263-286, 2009.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capacity: A longitudinal study. **Strategic Management Journal.** 20: 317−328., 1999

MADHOK, A; TALLMAN, S. B. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 326-339,1998.

MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal***, 22*, 387-401, 2001

MALHOTRA, N.. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALONE, K.; HALES, B; CHAN, J.; LOVE M.; e RAYNER,J; 2008 Cloning an industry: Strategy typologies of Shanghai biotechnology companies Journal of Commercial Technology, 14, p 2 – 25, 2008

MARSH J. S; STOCK N. G. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **Journal of Product Innovation Management.** 20: 136-148, 2003

MASSEY, A. P.; MONTOYA-WEISS, M. M; O'DRISCOLL, T. M. Knowledge management in pursuit of performance: Insights from nortel networks. **MIS Quarterly**, *26*(3), 269-289, 2002

MATTOS, A. C. Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2004

MCDANIEL, S. W. AND KOLARI, J. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, Journal of Marketing, vol. 51, p. 19-30, 1987

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C.; VENKATARAMAN, S. Defining and developing a competence: A strategic process paradigm*. Strategic Management Journal*, *16*(4), 251–275, 1995

MEANS, G.; SCHNEIDER, D. **Meta-capitalismo**: as empresas e a revolução do e-business e do mercado. Trad. Eliane Kanner. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MEDLIK, S., INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MÉLEGA, P. Ponto de vista: RevPAR: um indicador relativo (março/abril, 2007). Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br>. Acesso em: 27 jan. 2012

MELLO, G. e GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. BNDES Setorial, v. 33, p. 5 – 42, 2011

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. e.; SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília, MTur, 2010. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/>. Acesso em: 28 nov. 2011

MINTZBERG, H. **Five Ps for strategy**: the strategy process concepts, contexts and cases. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 11/12, p. 1051-1073, 1998.

MULDERS, D. E. M.; ROMME, A. G. L. Unpacking dynamic capability: a design perspective. In: BØLLINGTOFT, A. et al. (Ed.). **New approaches to organization design**: theory and practice of adaptive enterprises. New York: Springer. 2009. p. 61-78.

NAMAN, J.; SLEVIN, D. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. Strategic Management Journal, v. 14, n. 2, p. 137-154, 1993.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Belknap Press,1982.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 121-146, 2007.

NONAKA, I **A dynamic theory of organizational knowledge creation organization** Science. vol. 5, n. 1, 1994.

O'CONNOR, G. Major innovation as a dynamic capability: a systems approach, **Journal of Product Innovation Management** v. 25, n. 4, p. 313-330, 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. World Tourism Barometer, v. 3, n.2, 2005

PANOSSO NETTO, A.; TRIGO, L. G. G. **Cenários do turismo brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009. v. 1.

PANDZA, K.; THORPE, A. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, n. s1, p. S118-S131, 2009.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, v. 4, n. 1, p. 29-36, 1993.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

PAVLOU,P.; EL-SAWY. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. Decision Sciences, v. 42, n. 1, 2011

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. **Encontro Nacional Anual de Programas de Pós-graduação, 23**, 2000, Foz de Iguaçu, Anais em CD Rio de Janeiro, ANPAD, 1999.

PETERAF, M. A. The cornerstornes of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Mangement Journal**, v. 14, p.179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p.309-323, 2003.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assessement. **Journal of MIS**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PISANO, G. Knowledge integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, 15, p. 85-100, 1994.

PITTINO, D.; VISINTIN, F. Innovation and strategic types of family SMEs. A test and extension of Miles and Snow's configurational model. Journal of Enterprising Culture, 17 (3): p. 257-295, 2009

PORTAL FATOR BRASIL. Mercado de viagens corporativas no Brasil movimenta por ano R$ 33,6 Bilhões. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br>. Acesso em: 12 nov. 2011

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n .6, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

PUNCH, K. F. **Introduction to social research**: quantitative and qualitative approaches. London: Sage, 2000.

RHYS, A; BOYNE, G.; LAW, J e WALKER, R. **Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance** Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 19, N.º 1, p. 57-80, 2009

RICARDO, D.. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, p. 286 (Série Os Economistas), 1982

RICHARDSON, R.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
.
RODRIGUES, R. Histórico do desenvolvimento de hotéis no Brasil. Hotel Investment Advisors (HIA), 2002

RODRIGUEZ-DIAZ, M.; ESPINO-RODRIGUEZ, T. Developing relational capabilities in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 25-40, 2006.

ROSA, S. E. S. e TAVARES, M. M. A recente expansão dos resorts no Brasil. **BNDES Setorial,** Rio de Janeiro, n. 16, p. 85-104, 2002.

ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A. M. Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm, and network-level effects. **Organization Science**, v. 16, n. 6, Nov. 2007.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. (Org.) **Resources, firms and strategies**: a reader in the resourse-basead perspective. Oxford: Oxford University Press, 1984.

SAAB, W.; DAEMON, I. **Qualidade na Hotelaria: o papel dos Recursos Humanos**. BNDES, Área de Operações Industriais 2 (AO2), Gerência Setorial de Turismo, Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf . Acessado em: 30/11/11, 2000.

SCHENK, U.W. "Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries", R&D Management, Vol. 24, No. 1, pp. 57-64, 1994

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007.

SELIN, S.; CHAVEZ, D. Developing an evolutionary tourism partnership model **Annals of Tourism Research**, v. 22, n. 4, p. 844-856, 1995.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Los Angeles, Cal.: University of California Press, 1957.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types : a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 817-832, 1990.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan, 1947.

SINGH, M. Net Market Makers in the Australian B2B E-Business: Business and Operational Issues. In: IFIP CONFERENCE ON E-COMMERCE, E-BUSINESS, E-GOVERNMENT, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.59, n.3, p.63-74, jul.1995

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M. Miles and Snow´s typology of strategy, organizational size and organizational performance. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p. 45-49, 1986.

SONG, M.; DI BENEDETTO, C. A; MASON, R. W. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. Journal of the Academy of Marketing Science, 35(1), 18-34, 2007

STAKE, R. Case studies. In DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (ed) Handbook of Qualitative Research. Londres: Sage publications, p. 236-247, 1994

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities. **Harvard Business Review**, 1992.

TALLMAN, S. Dynamic Capabilities, in FAULKNER, D. e CAMPBELL, A. (ed.) The Oxford Handbook of Strategy, Oxford: Oxford University Press, 2006

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management, **California Management Review**, 26(3), pp. 87-110, 1984

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, , v. 1, n. 3, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

VALOR ECONOMICO. Caderno Especial Turismo, 2010

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VITRINE HOTEL: notícias e negócios. Disponível em: <http://www.vitrinehotel.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2011.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. T**he economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Costs Economics Perspective, **Journal of Law, Economics and Organization,** Vol 15, March pp. 306-34, 1999

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning do Brasil, 2006.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, p. 213-240, 2002.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p.917-955, 2006.

ZHAN, W.; LUO, Y. Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. **Management International Review**, v. 48, n. 2, p. 227-253, 2008.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. Strategic Management J. **24** 97-125, 2003

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS - *SURVEY*

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Propósito da pesquisa: as informações fornecidas serão essenciais para a evolução do conhecimento. Neste primeiro momento estas informações contribuirão para uma dissertação de mestrado em administração, na seqüência os resultados agregados poderão ser utilizados por outros estudantes e pelas próprias empresas que desejarem utilizar os resultados da pesquisa para analisarem suas estratégias.

Serão verificadas na dissertação as relações entre: grupos estratégicos no setor hoteleiro, a satisfação com o desempenho, a estratégia das empresas, o grau de orientação para o mercado, o servicescape e as tercerizações.

Sigilo das informações: as informações individuais de cada empresa serão mantidas em absoluto sigilo, somente serão divulgados dados tratados estatisticamente.

Resultado da Pesquisa: O resultado da pesquisa será disponibilizado até maio de 2011.

Como referência, o tempo médio de resposta do questionário é de 20 minutos.
O questionário pode ser respondido por uma das seguintes formas e seus passos:

1) E-mail:
a. Salve o arquivo do Excel em anexo em um diretório de seu microcomputador;
b. Abra-o, responda as questões e salve-o;
c. Envie o arquivo com as respostas para simonypuc2009@gmail.com ou simony.neubauer@pucpr.br

2) Fax:
a. Imprima o arquivo do Excel em anexo;
b. Responda as questões com caneta azul ou preta;
c. Envie por fax para o número 41-3206-3930

Estamos a disposição para fornecer maiores informações pelo e-mail pesquisa simonypuc2009@gmail.com ou pelo fone: 41-3206-3930/8894-7411.

Agradeço sua colaboração.

Mestranda: Simony Neubauer Bahls

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração

Gostaríamos que o Sr.(a) informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em seu hotel. As informações fornecidas por sua empresa são essenciais para a evolução e disseminação do conhecimento e contribuirão para uma dissertação de Mestrado em Administração.

Nº_____ Data _____

1 Dados da Empresa

Razão Social_____

Município/Estado: _____

Ano de início das atividades (4 dígitos):_____

Número de apartamentos: _____

2 Dados do Respondente (opcional)

Nome: _____

Cargo ocupado:_____

Telefone: _____ E-mail: _____

3 Número aproximado de funcionários registrado_____

4 Número aproximado de funcionários temporários:_____

5 Marque a opção correspondente ao grau de escolaridade de:

	1º Grau	2º Grau	3º Grau	Especialização	Mestrado ou Doutorado
Gerência Geral	○	○	○	○	○
Gerente intermediário	○	○	○	○	○
Demais funcionários	○	○	○	○	○

6 Média de horas de treinamento anual: _____

7 Serviços e equipamentos oferecidos:

- ☐ Ar-condicionado
- ☐ Calefação
- ☐ Lareira
- ☐ Televisão por assinatura (mínimo 5 canais fechados)
- ☐ Aceitam animais de pequeno porte
- ☐ Internet banda larga (paga)
- ☐ Internet wi-fi (paga)
- ☐ Internet banda larga grátis
- ☐ Internet wi-fi grátis
- ☐ Quartos com facilidades para deficientes fisicos
- ☐ Acessórios de praia
- ☐ Outros. Qual(is)? _____
- ☐ Restaurante no hotel
- ☐ Estacionamento pago
- ☐ Estacionamento grátis
- ☐ Sala de eventos
- ☐ Playground
- ☐ Piscina
- ☐ Piscina térmica
- ☐ Ginástica
- ☐ Golfe
- ☐ Tênis
- ☐ Cavalos

8 Na lista abaixo, assinale a opção correspondente aos certificados de qualidade que o hotel possui:

☐ ISO 9001

☐ Outros. Quais? _____

9 Na lista abaixo, assinale a opção correspondente aos certificados ambientais que o hotel possui:

☐ ISO 14001

☐ Outros. Quais? _____

10 Quanto ao nível de informatização do hotel, assinale quais são as áreas informatizadas:

	Não	Sim
a) Setor de recepção (atendimento ao cliente)	○	○
b) Setor de reservas	○	○
c) Setor de governança	○	○
d) Setor de alimentos e bebidas	○	○
e) Setor de almoxarifado e compras	○	○
f) Setor de gestão de pessoas (RH)	○	○
g) Setor de manutenção	○	○

11 Assinale quais Tecnologias e Sistemas de Informação são utilizados pelo hotel:

	Não	Sim		Não	Sim
Internet banda larga	○	○	Web Site (home page)	○	○
Internet wi-fi	○	○	Conectado com GDS	○	○

12 Especifique o sistema mais avançado que o cliente pode utilizar para fazer uma reserva:

○ Tradicional ○ E-mail ○ Site (on-line)

13 Para qual(is) segmento(s) turístico(s) o hotel está orientado?

○ Lazer ○ Negócios ○ Outros. Qual(is)? _____

14 Percentual médio de clientes obtidos por:

Agências de viagem _____ %

Operadoras de viagem _____ %

Diretamente no hotel _____ %

Outros _____ %

15 Tipo de gestão:

○ Independente ○ Rede

16 Se ligado a rede:
○ Internacional ○ Nacional

17 Em qual categoria o hotel pode ser classificado?
○ Luxo ○ Superior ○ Midscale ○ Econômico

18 Quanto à localização:
○ Central ○ Próximo ao aeroporto ○ Próximo à rodoviária ○ Outros

19 Com relação ao imóvel:
○ Próprio ○ Arrendado ○ Não sei

20 Valor médio do apartamento duplo: _____

21 Taxa de ocupação anual_____%

22 Qual o RevPAR (revenue per available room) do hotel? _____

Qual o seu grau de satisfação com o desempenho financeiro de sua empresa para os seguintes itens:

Marque a sua opinião seguindo a seguinte escala:
1 - Totalmente insatisfeito
2 - Parcialmente insatisfeito
3 - Nem satisfeito nem insatisfeito
4 - Parcialmente satisfeito
5 - Totalmente satisfeito

23 Fluxo de caixa
Totalmente Insatisfeito ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Totalmente Satisfeito

24 Lucro líquido das operações
Totalmente Insatisfeito ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Totalmente Satisfeito

25 Retorno sobre o investimento
Totalmente Insatisfeito ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Totalmente Satisfeito

26 Capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros
Totalmente Insatisfeito ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Totalmente Satisfeito

Responda as três questões seguintes indicando sua percepção sobre o desempenho financeiro de sua empresa nos últimos 5 anos.

Marque sua opinião seguinto a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente
2 - Discordo parcialmente
3 - Nem discordo nem concordo
4 - Concordo parcialmente
5 - Concordo totalmente

27 Nosso desempenho financeiro tem superado o de nossos concorrentes.

Discordo Totalmente	○1	○2	○3	○4	○5	Concordo Totalmente

28 Nossa lucratividade tem superado a de nossos concorrentes

Discordo Totalmente	○1	○2	○3	○4	○5	Concordo Totalmente

29 O crescimento de nossa taxa de retorno tem superado a de nossos concorrentes.

Discordo Totalmente	○1	○2	○3	○4	○5	Concordo Totalmente

30 Qual das descrições seguintes mais se aproxima da sua organização quando comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividade? (Por favor, considere sua divisão ou companhia como um todo e note que nenhum dos tipos listados abaixo é inerentemente "bom" ou "ruim")

○ Este tipo de organização tenta localizar e manter um nicho seguro em uma área de produtos ou serviços relativamente estável. Esta organização tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos e serviços do que seus competidores e tenta proteger seu domínio oferecendo mais qualidade, serviço superior, preços baixos, etc. Geralmente este tipo de organização não é a pioneira em novidades no setor – tende a ignorar as mudanças do setor que não tem influência direta nas presentes áreas de operação, concentrando-se assim em fazer o melhor trabalho possível dentro uma área limitada.

○ Este tipo de organização opera tipicamente dentro uma área de domínio produto-mercado que passa por uma redefinição periódica. A organização valoriza ser a pioneira em novos produtos e atuar em novas áreas, mesmo não sendo estes esforços altamente lucrativos. Esta organização responde rapidamente aos sinais iniciais de novas oportunidades e estas repostas geralmente levam a novas ações competitivas. No entanto, este tipo de organização talvez não mantenha força de mercado em todas as áreas que entra.

○ Este tipo de organização tenta manter uma linha de produtos e serviços estáveis e limitados, enquanto, ao mesmo tempo, age rapidamente para seguir um conjunto selecionado de desenvolvimentos promissores no setor. A organização raramente é pioneira em serviços ou produtos. Entretanto, por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produtos no mercado, a organização é a sucessora ("a segunda"), assim, com serviços e produtos com melhor custo e eficiência.

○ Este tipo de organização aparentemente não tem uma orientação produto-mercado consistente. A organização geralmente não é tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos como alguns de seus concorrentes, nem está disposta se arriscar como outros concorrentes. Ao invés disso, a organização responde às pressões do ambiente externo.

Avalie as questões abaixo utilizando a escala de cinco posições, onde os extremos são identificados com "Discordo Totalmente" (valor 1) e "Concordo Totalmente" (valor 5).

Para as situações intermediárias, escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação em seu hotel.

Não existe resposta certa ou errada. Faça sua escolha levando em consideração a concordância ou discordância sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado.

Responda, por favor, a todas as perguntas.

Discordo Totalmente (DT)	DT 1 2 3 4 5 CT	Concordo Totalmente (CT)

31 No hotel, nós aproveitamos as vindas dos clientes ao hotel para identificar que serviços eles necessitarão no futuro.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

32 Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

33 Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por serviços.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

34 Nós pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade de nossos serviços.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

35 Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, novas tecnologias e materiais, legislação).

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

36 Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

37 Nós temos reuniões entre nossas especialidades, pelo menos, uma vez por trimestre, para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

38 O pessoal da área comercial/marketing de nosso hotel investe tempo discutindo com outras áreas sobre as necessidades futuras dos clientes

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

39 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todos os profissionais do hotel sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

40 Dados sobre a satisfação de clientes são disseminados regularmente para todas as pessoas desta empresa.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

41 Quando um gerente ou funcionário descobre algo importante sobre um concorrente, ele é lento em alertar os outros gerentes e funcionários.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

42 Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

43 Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos clientes por serviços.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

44 Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

45 Pessoas que desempenham serviços diferentes reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

46 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva de conquista de nossos clientes, nós responderíamos imediatamente.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

47 As atividades das diferentes pessoas nesta empresa são bem coordenadas.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

48 As reclamações dos clientes "não tem ouvidos" nesta empresa.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

49 Mesmo que nós formulássemos um ótimo plano de melhoria dos serviços, provavelmente não seríamos capazes de programá-lo em tempo adequado.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

50 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um serviço, as pessoas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

51 Temos o cuidado constante para que todos os ambientes possuam iluminação adequada.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

52 Nos apartamentos do nosso hotel os hóspedes não ouvem ruídos ou barulhos externos e de um quarto ao outro.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

53 Os ambientes do hotel são pintados a partir de um estudo de cores.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

54 Nos preocupamos em manter uma temperatura agradável em todos os ambientes do hotel (ar condicionado e/ou aquecedores).

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

55 Há uma preocupação constante em manter os ambientes do hotel aromatizados, ou pelo menos inodoro.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

56 Há uma preocupação constante em manter os ambientes do hotel sempre limpos.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

57 No lobby do nosso hotel, o leiaute é planejado de modo que os clientes sintam-se à vontade e confortáveis.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

58 Disponibilizamos aos nossos clientes computadores equipados com Internet.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

59 A aparência dos móveis e equipamentos utilizados no atendimento ao cliente é satisfatória.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

60 pessoas.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

61 O sistema utilizado para o controle de entrada de clientes ajuda a comunicação entre os mesmos.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

62 Há estacionamento suficiente para todos os clientes.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

63 Temos a preocupação de oferecer apartamentos funcionais, que estejam preparados às diferentes necessidades dos nossos clientes.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

64 Os apartamentos do nosso hotel possuem decoração diferenciada para clientes como, por exemplo, os apartamentos femininos.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

65 Temos a preocupação em renovar constantemente os móveis e equipamentos do nosso hotel (computadores, televisores, ar-condicionado, etc.)

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

66 A arquitetura e o design do nosso hotel são cuidadosamente planejados, de modo a criar uma identidade e estilo prórpio, ou para manter a identidade da marca.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

67 A recepção do nosso hotel está posicionada de modo que possa ser visualizada imediatamente pelos hóspedes que chegam no nosso hotel.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

68 elevador.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

69 Possuímos sinalização interna que permite fácil acesso e circulação por todo o nosso hotel.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

70 incêndios.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

71 Temos uma preocupação constante com a aparência externa do nosso hotel, especialmente com placas e luminosos.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

72 Os funcionários do nosso hotel usam uniforme.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

73 Objetos decorativos (quadros, obras de arte, vasos, tapetes, etc.) são cuidadosamente selecionados para estarem em harmonia com o ambiente do nosso hotel.

Discordo Totalmente ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 Concordo Totalmente

74 Indique quais as atividades eram terceirizadas em:

a) 2006

☐ Lavanderia ☐ Limpeza de cozinha ☐ Limpeza de áreas comuns
☐ Segurança ☐ Restaurante ☐ Estética (massagem, salão, etc.)
☐ Estacionamento ☐ Frigobar ☐ Lazer (SPA, sauna, piscina, etc.)
☐ Outros. Qual(is)? _____

b) 2007

☐ Lavanderia ☐ Limpeza de cozinha ☐ Limpeza de áreas comuns
☐ Segurança ☐ Restaurante ☐ Estética (massagem, salão, etc.)
☐ Estacionamento ☐ Frigobar ☐ Lazer (SPA, sauna, piscina, etc.)
☐ Outros. Qual(is)? _____

c) 2008

☐ Lavanderia ☐ Limpeza de cozinha ☐ Limpeza de áreas comuns
☐ Segurança ☐ Restaurante ☐ Estética (massagem, salão, etc.)
☐ Estacionamento ☐ Frigobar ☐ Lazer (SPA, sauna, piscina, etc.)
☐ Outros. Qual(is)? _____

d) 2009

☐ Lavanderia ☐ Limpeza de cozinha ☐ Limpeza de áreas comuns
☐ Segurança ☐ Restaurante ☐ Estética (massagem, salão, etc.)
☐ Estacionamento ☐ Frigobar ☐ Lazer (SPA, sauna, piscina, etc.)
☐ Outros. Qual(is)? _____

e) 2010

☐ Lavanderia ☐ Limpeza de cozinha ☐ Limpeza de áreas comuns
☐ Segurança ☐ Restaurante ☐ Estética (massagem, salão, etc.)
☐ Estacionamento ☐ Frigobar ☐ Lazer (SPA, sauna, piscina, etc.)
☐ Outros. Qual(is)? _____

75 Indique quais parcerias eram adotadas pelo hotel em:

a) 2006

☐ Agências de turismo ☐ Companhias aéreas ☐ Operadoras de turismo
☐ Central de reservas ☐ Locadoras de veículos ☐ Vendas on-line
☐ Outros. Qual(is)? _____

b) 2007

☐ Agências de turismo ☐ Companhias aéreas ☐ Operadoras de turismo
☐ Central de reservas ☐ Locadoras de veículos ☐ Vendas on-line
☐ Outros. Qual(is)? _____

c) 2008

☐ Agências de turismo ☐ Companhias aéreas ☐ Operadoras de turismo
☐ Central de reservas ☐ Locadoras de veículos ☐ Vendas on-line
☐ Outros. Qual(is)? _____

d) 2009

☐ Agências de turismo ☐ Companhias aéreas ☐ Operadoras de turismo
☐ Central de reservas ☐ Locadoras de veículos ☐ Vendas on-line
☐ Outros. Qual(is)? _____

e) 2010

☐ Agências de turismo ☐ Companhias aéreas ☐ Operadoras de turismo
☐ Central de reservas ☐ Locadoras de veículos ☐ Vendas on-line
☐ Outros. Qual(is)? _____

76 Qual evento provocou efeitos na estratégia do hotel?

○ Crise financeira de 2008, que provocou efeitos no Brasil em 2009
○ Gripe H1N1 (gripe suína)
○ Outro. Qual? _____

77 Houve mudanças nas terceirizações devido ao evento citado na questão anterior?

○ Não ○ Sim

78 Houve mudanças nas parcerias externas adotadas pelo hotel devido ao evento citado?

○ Não ○ Sim

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I. Dados da Unidade Hoteleira

Hotel:	
Categoria:	Tipo:
Localização:	

II. Dados do Entrevistado

Entrevistado:
Cargo/Função:
Data:

1. Como surgiu o hotel? (*problema empresarial*)
2. O público-alvo sempre foi o mesmo*?* Se mudou, por quê? (*problema empresarial*)
3. Como você descreve o mercado que o hotel atende? (*problema empresarial*)
4. De maneira geral, como você descreve o serviço prestado pelo hotel? (*problema empresarial*)
5. Quais serviços o hotel disponibiliza para seus clientes? (*problema empresarial*)
6. Quais destes serviços são essenciais para o público que o hotel atende? (*problema empresarial*)
7. Quais serviços são feitos em parceria? (*problema de engenharia* + *capacidade relacional*)
8. Quais os tipos de parcerias são usadas pelo hotel? Terceirização, alianças, contratos... (*capacidade relacional*)
9. Quando foram feitas as parcerias? (*capacidade relacional*)
10. Por que esses serviços foram parcerias? Quais foram os motivos? (*capacidade relacional*)
11. Houve algum tipo de mudança nas parcerias? (*capacidade relacional*)
12. Algum serviço foi feito sem nenhuma parceria e hoje não é mais? Por quê? (*capacidade relacional*)
13. Como a necessidade de criar uma parceria em serviço foi identificada? (motivação)
14. Depois de identificada, o que foi feito? (*capacidade relacional*)
15. Foi um processo formal ou informal? (*capacidade relacional*)
16. Quem tomou a decisão final? (*capacidade relacional*)
17. Como foi o processo de escolha do parceiro? Que critérios foram levados em consideração? (*capacidade relacional*)
18. Como foi o processo de implantação da parceria? (*capacidade relacional*)

19. Como é o relacionamento com o parceiro? É constante, próximo? Como o relacionamento é mantido? (*capacidade relacional*)
20. Como ocorre a troca de informação e conhecimento com o parceiro? (*capacidade relacional*)
21. Os parceiros são exclusivos do hotel ou desenvolvem parceria semelhante com outros hotéis ou outras empresas? (*capacidade relacional*)
22. Os parceiros têm atuação dentro da estrutura do hotel? Caso afirmativo, como se dá esta interação? (*capacidade relacional*)
23. Você acredita que as parcerias trouxeram/trazem mais qualidade aos serviços? (ajuste evolucionário)
24. Você acredita que as parcerias diminuem o custo dos serviços? (ajuste evolucionário)
25. As parcerias proporcionaram crescimento para o hotel? (ajuste evolucionário)
26. O que é mais importante: eficiência em custos, atender bem ao cliente ou inovar sempre? *(problema administração)*
27. Descreva a estrutura administrativa do hotel. *(problema administração)*
28. O que o hotel faz para estar constantemente inovando? (capacidade dinâmica)