



Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro

**Antônio João Hocayen-da-Silva¹
Rivanda Meira Teixeira²**

Resumo

Esse ensaio pretende evidenciar a necessidade de integração do ambiente interno e externo de empresas do setor hoteleiro para obtenção de vantagens competitivas que sustentem o posicionamento estratégico em relação às mudanças e às pressões ambientais. Discute-se no presente artigo a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), que estabelece estrutura da indústria como fator determinante da vantagem competitiva nas organizações; a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) que estabelece recursos internos como fonte de vantagem competitiva e a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998) que defende obtenção de vantagem competitiva a partir dos relacionamentos interorganizacionais. Além desses enfoques teóricos, torna-se necessário que sejam incluídos na análise elementos subjacentes que determinam como gestores percebem e interpretam (atribuição de significados ao que foi percebido) aspectos organizacionais e ambientais e, conseqüentemente, adotam estratégias no sentido de conquistar vantagens competitivas que garantam a sobrevivência da organização.

Recebimento: 25/5/2008 • Aceite: 30/7/2008

¹ Professor da Faculdade do Centro do Paraná – UCP. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. End: Rua Maria B. Grande, 470. Pitanga, Paraná, Brasil. CEP 85200000. E-mail: hocayen@yahoo.com.br

² Professora da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Pós-Doutora pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Montreal, HEC, Canadá. E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

Palavras-Chaves: Vantagem Competitiva. Forças Competitivas. Recursos. Relacionamentos. Abordagem Integradora.

In search of an integrative approach to analyze competitive advantage in hospitality

Abstract

This theoretic essay intent evidenciate the necessity of integrate the internal and external environment in the hotelier sector to obtain competitive advantages that sustain the strategic positioning in relation to the changes and to the environment pressures. Its discuss the Porter's Five Forces approach (1986), that establish industry structure as determinant factor of the competitive advantage in the organizations, the Resource Based View of Barney (1991) that establish internal resources as source of competitive advantage and the Relational Approach of Dyer and Singh (1998) that point obtainment of competitive advantage by inter-organizations relations. Besides these theoretic approaches, its necessary to include in the analyze another elements that determine as managers perceives and interprets (attribution of sense to that was perceived) organizational and environmental aspects and, consequently, adopts strategies in sense to acquire competitive advantages that guarantee the organization survival.

Keywords: Competitive Advantage. Competitive Forces. Resources. Relations. Integrate Approach

Introdução

Observa-se atualmente no contexto competitivo das empresas do setor hoteleiro um cenário caracterizado por rápidas mudanças ambientais, decorrentes do elevado grau de exigência dos clientes, do grande número de concorrentes e do surgimento de inovações no setor, que, conseqüentemente, modificam constantemente a prestação de serviços. Essas mudanças ocorrem em nível político, social, econômico, cultural e tecnológico e exigem que empresas hoteleiras adotem posturas estratégicas objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam sustentabilidade da posição superior no mercado em relação aos concorrentes.

Nassif e Hanashiro (2002) salientam que a competitividade organizacional apresenta-se como meio de sobrevivência para organizações do setor hoteleiro, independente da natureza ou do porte, forçando, segundo Troccoli e Macedo-Soares (2004), essas organizações a adaptarem-se com agilidade e flexibilidade para manterem-se competitivas.

Para tanto, faz-se necessário que empreendimentos hoteleiros estejam atentos às questões internas e externas, uma vez que mudanças no ambiente competitivo da hotelaria provocam alterações no nível de influência das forças ambientais sobre hotéis. As organizações lidam ainda com questões complexas, relacionadas à disponibilidade de recursos e com formação de alianças para obtenção ou ampliação de vantagens competitivas.

A vantagem competitiva, à luz da teoria de estratégia empresarial, pode ser classificada de acordo com sua origem em duas vias principais, que são: (i) teorias que consideram vantagem competitiva como atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e (ii) teorias que consideram *performance* superior como fenômeno decorrente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Particularmente em empresas do setor hoteleiro, a criação de vantagem competitiva está ligada ao modo como os gestores dos empreendimentos diferenciam-se dos seus concorrentes e como essa diferenciação é percebida, em termos de valor, pelos clientes.

Dentre as teorias que enfatizam o aspecto externo, sendo desempenho proveniente do ambiente competitivo das organizações, destaca-se Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986). Por sua vez, explicando obtenção de vantagem competitiva a partir dos recursos internos, tem-se Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991). Entre as duas encontra-se a Abordagem Relacional de Dyer e Singh

(1998), que aborda a questão da vantagem competitiva com base nos relacionamentos interorganizacionais.

Além desses enfoques teóricos, torna-se necessário que sejam incluídos na análise elementos subjacentes que determinam como gestores percebem e interpretam (atribuição de significados ao que foi percebido) aspectos organizacionais e ambientais e, conseqüentemente, adotam estratégias no sentido de conquistar vantagens competitivas que garantam sobrevivência da organização.

Estudos que enfatizam essencialmente uma única abordagem podem apresentar consideráveis limitações em função dos aspectos complementares apresentados por diferentes postulados teóricos. Assim, por meio da discussão de aspectos conceituais que tratam a questão da vantagem competitiva nas organizações, busca-se neste ensaio teórico evidenciar a necessidade de integração dos ambientes interno e externo na análise organizacional de empresas do setor hoteleiro para obtenção de vantagens competitivas que sustentem posicionamento estratégico em relação às mudanças e pressões ambientais.

Abordagem das cinco forças

Kim e Oh (2004) salientam que a abordagem das cinco forças adota uma perspectiva externa, descrevendo que o desempenho resulta da ação das cinco forças competitivas existentes no ambiente sobre as atividades da organização. Os processos de reação e de interação entre as atividades organizacionais e a estrutura do mercado determinam o sucesso organizacional. Dessa forma, os recursos são considerados idênticos para todas as organizações do setor, de modo que não são capazes de conduzir a um posicionamento superior.

Essa abordagem sugere que as organizações de uma indústria possuem recursos similares ou idênticos, ou seja, internamente as organizações são homogêneas, sendo, conseqüentemente, o desempenho superior resultante de como a organização atua e acompanha a evolução da estrutura da indústria na qual compete (KIM; OH, 2004).

Porter (1986) definiu as cinco forças que dirigem a concorrência no mercado, como: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos compradores; (iii) poder de negociação dos fornecedores; (iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e (v) rivalidade entre empresas do mercado. Essas forças e respectivas intensidades variam entre indústrias, estabelecendo, de forma diferenciada, para cada uma delas o potencial de desempenho que

determina o potencial de criação de vantagem competitiva nas organizações (KIM; OH, 2004; MORAES; ZILBER, 2004).

Novas organizações que se instalam no mercado constituem ameaça de novos entrantes. Essas novas organizações tendem a apresentar posturas mais dinâmicas, pois são guiadas pelo desejo de conquistar rapidamente parcelas de mercado ainda não satisfeitas. Contudo, esse processo pode desencadear redução brusca de preços, ou elevação nos custos do setor, acarretando redução generalizada da rentabilidade das organizações, de modo que aquelas com menores capacidades estratégicas terão campos de ação reduzidos e, conseqüentemente, atividades extintas (PORTER, 1986).

Sendo assim, Porter (1986) chama a atenção para a existência de algumas ações estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações para anular a ameaça de novos entrantes, ou seja, a criação de barreiras de entrada para inibir as ações dos novos concorrentes. As sete fontes de barreiras de entrada são definidas por Porter (1986, p. 25) como: “(i) economias de escala; (ii) diferenciação do produto; (iii) necessidade de capital; (iv) custos de mudança; (v) acesso aos canais de distribuição; (vi) desvantagens de custo independentes de escala; e (vii) política governamental”.

A intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes no mercado manifesta-se, principalmente, pela disputa por posição privilegiada. Segundo Porter (1986, p. 34), essa rivalidade torna-se acirrada em função da “concorrência de preços, ‘batalhas’ de publicidade, introdução de novos serviços/produtos e aumento das garantias ao cliente”. Resultados da disputa entre concorrentes podem conduzir ao crescimento uniforme do setor, ou causar retrações na situação das organizações.

Porter (1986) destaca que podem ser diversos os fatores que, de forma individual ou integrada, provocam um aumento na rivalidade dos concorrentes de um setor, como: (i) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; (ii) crescimento lento da indústria; (iii) custos fixos ou de armazenamento; (iv) ausência de diferenciação ou custo de mudança; (v) capacidade aumentada em grandes incrementos; (vi) concorrentes divergentes; (vii) grandes interesses estratégicos; e (viii) barreiras de saídas elevadas.

Em virtude da abertura de mercados, torna-se comum a ameaça de serviços/produtos substitutos, provocando redução de parcelas de mercado pelas organizações, uma vez que substitutos reduzem taxas de retornos. Um dos impactos é a redução generalizada

nos preços praticados e, conseqüentemente, na expectativa de lucro do setor (PORTER, 1986).

Poder de negociação dos compradores conforme salienta Porter (1986), manifesta-se em função das exigências por menor preço, melhor qualidade e aumento na oferta de serviços/produtos. Por sua vez, poder de negociação dos fornecedores caracteriza-se na possibilidade de aumento dos preços ou de redução da qualidade, ocasionando queda na rentabilidade do setor.

Para Porter (1986), circunstâncias que determinam poder de negociação dos compradores estão ligadas ao fato de estarem concentrados ou efetuarem compras em grandes volumes; adquirirem produtos padronizados ou não diferenciados; enfrentarem poucos custos de mudança; obterem lucros baixos em decorrência da possibilidade de integração para 'trás' ou pelo fato de terem informações sobre o mercado.

No caso dos fornecedores, o poder de negociação manifesta-se quando o mercado é dominado por poucas organizações, não existem produtos substitutivos; a indústria não representa cliente importante; os produtos dos compradores dependem dos produtos dos fornecedores; os produtos dos fornecedores são diferenciados; ou, ainda, quando há ameaça de integração para 'frente' (PORTER, 1986).

Essas forças e suas respectivas intensidades variam de uma indústria para outra, estabelecendo de forma diferenciada para cada uma delas um potencial de desempenho que determina o nível de criação da vantagem competitiva nas organizações (ALMEIDA, 2000; KIM; OH, 2004; MORAES; ZILBER, 2004;).

A identificação, a análise e a interpretação das forças que determinam a intensidade da competitividade no mercado possibilitam a criação de uma agenda estratégica de ação. Em função do diagnóstico de tais forças, são destacados os pontos fortes e os pontos fracos, fortalecendo o posicionamento da organização em seu segmento, bem como as áreas nas quais a implementação de mudanças estratégicas permitirá o alcance de resultados superiores e evidenciará as oportunidades e as ameaças organizacionais (PORTER, 2001).

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge, prioritariamente, do valor superior oferecido pela organização aos clientes, em relação aos valores oferecidos por concorrentes, o que, ao ser mantido por longo período, torna-se vantagem competitiva sustentável, que possibilita manutenção de posição privilegiada no mercado. Vantagem competitiva sustentável apresenta-se como fator determinante do desempenho da organização em relação aos

concorrentes. No intuito de conquistar vantagens competitivas, organizações desenvolvem diferentes ações.

Porter (1989) salienta que a combinação das duas formas básicas de vantagem competitiva com essas ações ocasiona o surgimento de três estratégias genéricas, que são: (i) liderança de custo; (ii) diferenciação; e (iii) enfoque – no custo e na diferenciação.

Estratégia de liderança no custo indica que a organização pretende obter menores custos no setor, implementando um conjunto de estratégias organizacionais que estão relacionadas a controle de custos e despesas gerais, sem, no entanto, se descuidar dos demais setores. Estratégia de diferenciação consiste em criar diferenças nos produtos e nos serviços oferecidos pela organização, com o intuito de conquistar parcelas de mercado que estejam insatisfeitas com produtos ou serviços existentes. Essa diferenciação protege ações da organização contra pressões relacionadas à rivalidade existente no mercado (PORTER, 1989).

Estratégia de enfoque consiste, segundo Porter (1986, p. 52), em “focar determinado grupo comprador, segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico”. Assim a organização assume o compromisso de atender mercados específicos de forma mais eficaz do que concorrentes, atingindo diferenciação, por atender necessidades dos consumidores, ou conquistando custos inferiores ao do mercado, ou ainda ambas situações (PORTER, 1989).

Atributo fundamental das estratégias genéricas encontra-se no fato de que vantagem competitiva pode ser obtida por qualquer estratégia, bastando que organizações façam uma escolha. A escolha envolverá o tipo de vantagem competitiva que a organização prioriza e o escopo que direcionará a obtenção da vantagem competitiva.

Sendo assim, conforme observa Silva (2001), para a conquista e a manutenção de suas vantagens competitivas, as empresas do setor hoteleiro devem atentar para a definição de objetivos de forma clara e concisa, auxiliando dessa maneira, a elaboração e a implementação de estratégias que garantam a aplicação da missão organizacional, elemento distintivo da organização no ambiente.

Por fim, Porter (1993) defende a existência de três condições básicas que determinam a manutenção da vantagem competitiva. Inicialmente, a Fonte particular da vantagem competitiva é vista como a primeira condição, uma vez que determina quão protegida a vantagem está da possibilidade de imitação por parte dos concorrentes.

Como segunda condição o autor estabelece o Número de Fontes Distintas de vantagens que uma organização detém. Essa condição

permite à organização se defender das ações estratégicas dos concorrentes visando anular suas vantagens competitivas. Sendo apenas uma fonte os concorrentes terão menores dificuldades, menos custos e mais facilidade em neutralizar as vantagens das organizações. No caso de um conjunto amplo de fontes os concorrentes encontrarão maiores dificuldades de ação.

Finalmente, Porter (1993) estabelece a Melhoria e o Aprimoramento Constantes, como a condição mais importante para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Tornando-se flexível e dinâmica a organização transforma-se em 'alvo' difícil de ser acompanhado pelos concorrentes, inibindo a criação de vantagens competitivas similares.

Contudo, deve-se salientar que estratégias genéricas isoladamente não conduzem ao desempenho superior, sendo conveniente que organizações mantenham-se atentas às mudanças ambientais, às ações estratégicas dos concorrentes e ainda à evolução do ambiente interno, garantindo assim que a estratégia adotada seja única entre as ações organizacionais praticadas no setor (PORTER, 1989).

Abordagem baseada em recursos

Enfatizando ambiente interno, surge a Abordagem Baseada em Recursos, que teve os primeiros escritos associados à discussão dos recursos internos ao processo de formulação de estratégias elaborados por David Ricardo, Joseph Shumpeter e Edith Penrose, sendo reforçada a partir dos trabalhos de Wernerfelt, em 1984; Prahalad e Hamel, em 1990; e com trabalhos científicos de Barney, nos anos de 1991, 1997, 2001 e 2002, tomou maiores proporções (GRANT, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Barney (2001) salienta que essa perspectiva busca explicar como recursos internos estão conectados com estratégias organizacionais, ressaltando que o controle eficiente deles tende a conduzir organizações para a formulação e a implementação de estratégias criativas e empreendedoras.

Por meio da Abordagem Baseada em Recursos busca-se compreender a obtenção de vantagens competitivas, em virtude dos recursos internos distintivos que a organização possui em relação aos concorrentes, devendo para tanto, serem incluídos na classificação de recursos, bens, capacidades, informações e conhecimento (KIM; OH, 2004).

As organizações diferenciam-se no mercado em função do conjunto de recursos de que dispõem e das estratégias adotadas em relação a utilização desses recursos, com base na interpretação dos gestores. Desse modo, caso os recursos internos sejam raros, escassos, especializados, complementares e adicionem valor aos produtos/serviços organizacionais, representam eficientes fontes de vantagens competitivas, conduzindo a organização a um desempenho superior em relação aos concorrentes (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Sugere-se que o processo de formulação estratégica se inicie pela identificação dos recursos e das competências existentes na organização, em seguida pela sustentabilidade de vantagens competitivas que eles podem proporcionar, para que, a partir dessa análise, gestores tenham informações necessárias para escolher estratégias que melhor utilizam esses recursos e competências, explorando oportunidades e neutralizando ameaças (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Conforme salientam Vasconcelos e Cyrino (2000) e Vasconcelos e Brito (2004), Abordagem Baseada em Recursos defende basicamente que a fonte da vantagem competitiva conquistada pelas organizações encontra-se no conjunto de recursos e de competências, criados e administrados internamente pelos gestores e, somente, em segundo momento, na formação estrutural do setor no qual organizações atuam. Dessa forma, em função da acirrada competição, para proteção da posição superior conquistada, recursos devem ser mantidos distantes dos concorrentes, sob pena de que, caso sejam conquistados por eles, ocasionem na perda da vantagem competitiva (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Defende-se como premissa fundamental na Abordagem Baseada em Recursos que a heterogeneidade (por meio de seu uso, composição, interação e renovação) de recursos (recursos e/ou competências) da organização direciona-a aos resultados, independente do mercado; e que a transferência de tais recursos implica em negociação financeira, o que por sua vez determina que o desempenho superior será obtido por aquelas organizações que utilizarem adequadamente os recursos que possuem, gerando valor superior aos clientes (BARNEY, 1991, 1992, 1996a; MIR, 2000; PRIEM; BUTLER, 2001; SCHULZE, 1994).

Com base nas especificidades dos recursos, um modelo de divisão deles em quatro categorias é estabelecido por Barney (1996a, p. 143), que são: "(i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos; (iii)

recursos humanos; e (iv) recursos organizacionais”. Como recursos financeiros, estão incluídas fontes de capital que organização pode fazer uso. Recursos físicos incluem tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Como recursos humanos são conhecidos treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* dos funcionários. Entre recursos organizacionais, destacam-se estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, cultura e relacionamentos (BARNEY, 1996a).

Visando detalhar essa classificação e tornar mais específicas as categorias, Grant (1991, p. 117) apresenta uma proposta de divisão dos recursos com duas categorias a mais do que as definidas por Barney, que são: “(i) reputação; e (ii) recursos tecnológicos”. Entende-se por reputação a imagem da organização perante seus clientes, agências reguladoras, sociedade na qual a organização está inserida, órgãos ambientais e demais públicos interessados. Recursos tecnológicos dizem respeito a máquinas, a equipamentos e a programas decorrentes de inovações que tornam o processo produtivo ou a prestação de serviços mais eficazes, atribuindo a organização uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Com base no papel desempenhado pelos recursos, Brumagin (1994) propõe divisão diferenciada, que é: (i) recursos de 1º nível – suportam processos de produção e manutenção; (ii) recursos de 2º nível – suportam competências; (iii) recursos de 3º nível – suportam aprendizagem organizacional; e (iv) recursos de 4º nível – suportam visão estratégica.

Brumagin (1994) salienta que a apresentação do modelo de hierarquia de recursos tem por objetivo contribuir para a contextualização dos diferentes grupos de recursos existentes na organização, sendo que em virtude dessa compreensão, pode-se obter um melhor entendimento da complexa natureza dos recursos corporativos.

Para Barney (1991, 1992, 2001) vantagem competitiva obtida pelas organizações será sustentável desde que recursos internos sejam valiosos, raros, de difícil imitação e que a organização explore adequadamente. Recursos internos que atendam a essas quatro exigências simultaneamente tornam-se recursos estratégicos capazes de sustentar vantagens competitivas, posicionando organização de forma superior aos concorrentes. No entanto, conforme salientado por Penrose (1979), deve-se observar que nem todas as organizações

possuem recursos e capacidades que permitam criar vantagens competitivas.

Andrews (2001) observa que as organizações diferem-se em relação à maneira pela qual suas competências distintivas, seus recursos e seus valores organizacionais são combinados e aplicados ao processo de gestão, ocasionando na obtenção de resultados singulares para cada organização em situações específicas.

Identificar e aplicar os recursos internos de forma adequada conduz a organização a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, possibilitando assim dar sustentabilidade a uma posição superior no mercado. No entanto, em virtude da elevada competitividade no ambiente e da imobilidade das organizações, que não desenvolvem mecanismos estratégicos para proteger os recursos internos que são raros e valiosos, os concorrentes acabam por imitar as vantagens competitivas, tornando novamente homogêneas as organizações do mercado.

Abordagem relacional

Conforme observam Bleeke e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com habilidades e competências similares, e informações disponíveis a todas organizações, não haveria necessidade de formação de alianças estratégicas. No entanto, essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando, assim, os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de se obter vantagens competitivas e de fortalecer o posicionamento.

Na abordagem relacional, defende-se a importância dos recursos internos para a organização, no entanto, salienta-se que a partir dos relacionamentos interorganizacionais os recursos internos são fortalecidos e as forças competitivas externas neutralizadas, conduzindo a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, de forma que seja garantida a sustentabilidade de sua posição no mercado (KIM; OH, 2004). Conforme salientam Pereira e Pedrozo (2003), observa-se que as organizações líderes em seus mercados tendem a firmar ou participar de relacionamentos cooperativos que possam garantir o fortalecimento dos recursos estratégicos, permitindo assim a ampliação de sua *core competence*.

Conforme apresentado pela abordagem baseada em recursos de Barney, as organizações obtêm vantagens competitivas a partir da utilização eficiente de seus recursos na criação de um valor superior em relação aos concorrentes, o qual, posteriormente, será oferecido aos

clientes. Esses recursos podem estar no processo produtivo, na distribuição e/ou nos próprios produtos/serviços. Contudo, deve-se levar em conta que organizações estão inseridas em complexas redes de relacionamentos, das quais fazem parte também, consumidores, funcionários, fornecedores, clientes e agentes governamentais. Recursos que determinam a vantagem competitiva da organização podem ser adquiridos ou fortalecidos pelos relacionamentos interorganizacionais, que são estabelecidos por meio de alianças e parcerias (DYER; SINGH, 1998).

Na Abordagem Relacional elementos novos são agregados ao processo de tomada de decisões estratégicas em relação às oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas, que dificilmente seriam identificados a partir da simples análise do ambiente interno (recursos internos) e do ambiente externo (forças competitivas externas). Em virtude da ampliação do processo de diagnóstico organizacional, ameaças ambientais podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades, ou ainda reforçadas por novas ameaças geradas pelos relacionamentos praticados (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Porém, Eisenhardt e Schoonhoven (1996, p. 148) salientam que “a formação de alianças estratégicas é um fenômeno complexo que envolve diversos fatores estratégicos e sociais das organizações envolvidas”.

Em função das especificidades do ambiente externo, para busca da competitividade faz-se necessário que organizações dêem devida importância aos relacionamentos que possibilitam posicionamento além das fronteiras das indústrias e até de outros países (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Em função das pressões ambientais, Troccoli e Macedo-Soares (2004, p. 56) afirmam que organizações são obrigadas a “experimentar novas configurações, estabelecer além de alianças bilaterais, alianças multilaterais, configurando redes estratégicas com vistas a sustentar vantagem competitiva”.

Aumentos na formação de alianças estratégicas na última década, seja com foco em tecnologia, conhecimento ou mercado, tem provocado significativas mudanças na estrutura do ambiente de negócios mundial (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Essas mudanças manifestam-se uma vez que, segundo Porter (1989, p. 57), relacionamentos interorganizacionais podem apresentar-se como “meio de alargar o âmbito sem alargar a organização, por contrato com outras organizações, com finalidade de desempenhar ou compartilhar atividades de valor”.

Dyer e Singh (1998) salientam que a adoção da abordagem relacional justifica-se em função da possibilidade de que recursos críticos da organização podem estar além de suas conhecidas fronteiras, ou seja, nos próprios relacionamentos interorganizacionais que possivelmente podem contribuir para obtenção da vantagem competitiva sustentável, fortalecendo a organização para explorar oportunidades ambientais.

Kim e Oh (2004) atentam para o fato de que a abordagem relacional apesar de reconhecer importância dos recursos internos na criação de vantagens competitivas enfatiza que a posição superior obtida pela ligação entre empresas pode ser fortalecida, dando sustentabilidade à vantagem competitiva. Porém, o simples fato de se relacionar com outras organizações do setor não garante a obtenção ou o fortalecimento da vantagem competitiva. Essa posição superior está condicionada a alguns fatores, que são classificados por Dyer e Singh (1998, p. 663) como determinantes do ganho relacional, que são: “(i) ativos específicos; (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares; e (iv) governança eficaz”.

Os ativos específicos podem ser sumarizados em: (i) situações específicas; (ii) ativos físicos específicos; e (iii) ativos humanos específicos. Tem-se como exemplo de situações específicas a troca de rotinas de produção ou de execução de determinadas atividades que se apresentavam ineficientes, por práticas que apresentam resultados mais satisfatórios. Desse modo é obtida uma maior agilidade no processo ocasionando uma redução de custos. Por meio dos ativos físicos as organizações adquirem máquinas, ferramentas e dados especializados que permitirão elevar o padrão de qualidade e de diferenciação dos produtos ou dos serviços disponibilizados aos clientes. Os ativos humanos permitem a troca de experiências entre os funcionários das organizações envolvidas na parceria, pois trabalhando juntos os indivíduos acumularão informações especializadas, linguagens específicas e conhecimentos inovadores (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) salientam que em função das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, as organizações desenvolvem sistemas de transferência, reconfiguração ou criação de conhecimentos. Novas idéias e informações a respeito de tecnologias inovadoras são conquistadas pelas organizações a partir da formação de alianças estratégicas com outras instituições mais capacitadas. No

entanto, o nível de absorção desses novos conhecimentos dependerá da capacidade da organização em interagir positivamente.

Recursos e capacidades complementares adquiridos a partir da formação de alianças tornam-se essenciais para a obtenção de vantagens competitivas, pois quando trabalhados coletivamente geram resultados significativos para o desempenho da organização, uma vez que individualmente tornam-se recursos com capacidade de ação limitada. A sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e as capacidades compartilhados sejam valiosos, raros e de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva resultante desse processo (DYER; SINGH, 1998). Por fim, em função da governança eficaz, conforme observam Dyer e Singh (1998), é determinado o poder de articulação das organizações participantes da aliança estratégica, no sentido de engajamento em iniciativas valiosas e criativas, bem como em negociações vantajosas para o grupo.

Quanto maiores os investimentos em ativos específicos, em rotinas de compartilhamento de conhecimento, a proporção de recursos sensíveis à sinergia (de propriedade dos parceiros que quando combinados, aumentam o grau em que os recursos se tornam valiosos, raros e difíceis de imitar), e a habilidade dos parceiros da aliança em alinhar transações com estruturas de governança, maior o potencial de ganhos (DYER; SINGH, 1998).

Conseqüentemente, por meio dos relacionamentos interorganizacionais organizações conquistam legitimidade e visibilidade em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. As alianças permitem distinguir a organização dos demais concorrentes, dando sustentabilidade às ações estratégicas que solidificam o posicionamento no mercado (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996). Yoshino e Rangan (1996) afirmam que para relacionamentos interorganizacionais, organizações tendem a identificar e a selecionar parceiros com recursos complementares, uma vez que dessa forma, possivelmente, a organização conquistará vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Cândido e Abreu (2004), pode-se concluir que a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais permite conquistar vantagens competitivas sustentáveis, tornando possível o posicionamento estratégico da organização em relação aos concorrentes. Contudo, observa-se um conjunto de fatores que tem influência determinante no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de alianças. Esses fatores estão relacionados ao ambiente competitivo, as políticas macroeconômicas, ao processo de formação do

relacionamento em si, bem como aos aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos. A percepção e a ação das organizações parceiras em relação a esses aspectos garantirá o ganho relacional.

Interpretação de aspectos organizacionais e ambientais

Buscou-se salientar com essa discussão teórica a importância de que sejam considerados na análise das ações estratégicas em empresas do setor hoteleiro, aspectos internos e externos, haja vista que uma posição superior no mercado é obtida prioritariamente de recursos internos e de relacionamentos interorganizacionais, que conseqüentemente são influenciados pela ação das forças competitivas externas. Apesar de apresentarem especificidades que as distinguem, as abordagens teóricas discutidas, utilizando caminhos diferentes, buscam atingir objetivo comum, que é determinar quais são os fatores que conduzem organizações à obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Kim e Oh (2004) salientam que a adoção de única perspectiva de análise pode dificultar o entendimento do processo de criação de vantagens competitivas, uma vez que tais vantagens podem originar-se por diferentes caminhos e o diagnóstico dessas fontes pode ser mais eficiente a partir da integração de abordagens teóricas divergentes. Identificação e análise das fontes de vantagem competitiva e integração dessas fontes pode auxiliar organizações na definição de ações estratégicas adequadas ao atendimento dos objetivos e necessidades prioritárias, e ainda garantir a implementação dessas ações eficientemente. Análise organizacional, por meio de instrumentos complementares garante implementação eficiente das estratégias, obtenção de resultados positivos e, conseqüentemente, transformação da posição superior conquistada pela organização em vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.

Concorda-se que em virtude das mudanças e das pressões ambientais enfrentadas pelas empresas do setor hoteleiro, é necessária a definição de estratégias alinhadas com a missão e com os objetivos organizacionais. Porém, encontram-se no campo de estratégia e organizações, abordagens teóricas que tratam do processo de diagnóstico e formulação de estratégias como um 'modelo formatado' que se encaixa nos diferentes tipos de organizações encontradas no ambiente, desconsiderando aspectos importantes que podem estar subjacentes ao processo e que não são tão fáceis de serem identificados e mensurados por pesquisadores (GIMENEZ, 1998; PEREIRA, 2004).

Importante atributo que deve ser considerado ao analisar ações estratégicas nas organizações é o aspecto da interpretação, ou seja, leitura feita pela organização (por meio dos gestores) das pressões e mudanças ambientais, que são filtradas pelo conjunto de crenças e valores dos indivíduos responsáveis pela tomada de decisões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

A partir da interpretação das forças competitivas externas, dos recursos internos e dos relacionamentos, são adotadas posturas estratégias visando à obtenção de vantagens competitivas que sustentem posicionamento organizacional. Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 38) enfatizam que “análise organizacional focaliza a maneira como indivíduos entendem experiências e situações que vivenciam, e como essas interpretações se relacionam com a ação”.

O processo de interpretação e escolhas feito pelos dirigentes traduz-se no comportamento organizacional, que segundo Simon (1970, p. 3) “envolve seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis”. Percebe-se desse modo, que a seleção de determinado curso de ação implica no abandono de outras possibilidades, diagnosticadas como mais complexas pelos atores sociais envolvidos.

Gimenez, Grave e Hayashi Júnior (2005, p. 1) afirmam que “escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com avaliação e atribuição de significados que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo”. Uma vez que estratégias constituem-se em ações transformadoras da realidade organizacional, a partir das interpretações da realidade ambiental com base nas crenças, valores e costumes dos indivíduos internos, aspecto importante que está atrelado ao processo de interpretação e tomada de decisões estratégicas, é a caracterização da cultura organizacional, que se constitui num conjunto de crenças, valores e costumes, institucionalizados e compartilhados pelos diversos atores sociais de um empreendimento hoteleiro.

Nesse sentido, valores apresentam-se como concepções racionalizadas que determinam adoção de determinadas ações estratégicas. Crenças constituem componentes subjacentes e pressupostos básicos de como a realidade é ou forma de se apresentar, determinando em conjunto com valores, escolhas estratégicas dos indivíduos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

A manifestação da cultura organizacional se dá no âmbito da estrutura da organização, a qual, resulta da união do arcabouço estrutural com padrões de interação, ou seja, é a interação entre

máquinas, equipamentos, documentos e instalações com relacionamentos entre diversos atores sociais e manifestação de crenças e valores. Esse mecanismo apresenta-se em constante movimentação e evolução.

A partir da interação entre diferentes atores sociais, esses reconstróem suas identidades pessoais e, conseqüentemente, por estarem inseridos em contexto sócio-organizacional, constroem ainda identidades sociais. Nesse processo, a identidade organizacional surge dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, posição que ocupa e comparações com demais organizações no mercado.

Sendo assim, além das condições internas, referentes aos recursos disponíveis, e dos fatores externos, provenientes do ambiente competitivo caracterizado pelas forças competitivas e pelas alianças, torna-se necessário que sejam incluídos na análise das vantagens competitivas elementos subjacentes que determinam como gestores percebem e interpretam (atribuição de significados ao que foi percebido) aspectos organizacionais e ambientais e, conseqüentemente, adotam estratégias no sentido de conquistar vantagens competitivas que garantam sobrevivência da organização por meio de seu desempenho superior. Desse modo, percepção e interpretação dos gestores em empresas do setor hoteleiro tornam-se instrumentos importantes no processo de diagnóstico estratégico (GIMENEZ; GRAVE; HAYASHI JÚNIOR, 2005).

Considerações finais

Por meio deste ensaio buscou-se evidenciar a necessidade de ampliação do foco analítico em estudos desenvolvidos no campo da estratégia, para além dos fatores prescritivos apresentados pelas abordagens teóricas que oferecem para estudos e análises dos ambientes interno e externo, 'receitas de bolos' que se seguidas corretamente garantirão sucesso organizacional.

Discute-se no presente artigo a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), que estabelece a estrutura da indústria como fator determinante da vantagem competitiva nas organizações, a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) que estabelece os recursos internos como fonte de vantagem competitiva e a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998) que defende a obtenção de vantagem competitiva a partir dos relacionamentos interorganizacionais. Reconhece-se também a necessidade de se considerar os elementos cognitivos correspondentes à percepção e à

interpretação dos gestores como fatores determinantes do coalinhamento entre análise da organização e do ambiente externo, com respostas estratégicas.

Conseqüentemente, faz-se necessário que em pesquisas empíricas no campo de estratégia, envolvendo empresas do setor hoteleiro, vislumbre-se a adoção de abordagens com diferentes focos, em virtude de se ganhar em complementaridade e profundidade, aproximando-se de forma significativa da realidade de tais organizações, ainda que pesquisas científicas sempre apresentem limitações teóricas e metodológicas.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos, utilizando um conjunto de abordagens teóricas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 43-59, jan./abr. 2000.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3.1, p. 58-64.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan. 1991.

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1992. Cap. 2, p. 39-61.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 5, p. 469, set./out. 1996.

BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, jan. 2001.

BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.4, p. 167-171.

BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 3, p. 81-112.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes

organizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 136-150, mar./apr. 1996.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI JÚNIOR, P. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-136, primav. 1991.

KIM, B. Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, Edição Especial, p. 35-55. 2002.
- MIR, V. M. M. Recursos y capacidades de la hotelería de litoral: Benidorm y Peñíscola. **Estúdios Turísticos**, n. 143, p. 25-63. 2000.
- MORAES, C. A.; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.165-195, jan./abr. 2004.
- NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 79-94, jan./jun. 2002.
- PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- PEREIRA, L. L. Valores e Estratégia Organizacional: Estudo Comparativo de Casos em Órgãos Oficiais de Turismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 4, p. 82-89.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 22-40, jan. 2001.

SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management: resource-based view of the firm**. v. 10. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 4, p. 127-151.

SILVA, C. F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. **Turismo: Visão e Ação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 95-101, out. 2000/mar. 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2004.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 55-78, jan./mar. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.