

## O uso estratégico de recursos e capacidades no setor hoteleiro: o caso Ritz Porto Alegre

**Paulo Hayashi Jr. \***

Universidade Estadual de Campinas - FCA/Unicamp (Brasil)

**Gustavo Abib\*\***

Universidade Federal do Paraná (Brasil)

**Maria Marlene Bouscheid\*\*\***

FACINTER/Uninter (Brasil)

**Resumo:** O Ritz Hotel de Porto Alegre (RS) é pesquisado com o intuito de tentar um melhor entendimento sobre como os recursos e capacidades possibilitam certas organizações hoteleiras competir com sucesso dentro da faixa de estratégia escolhida. A pesquisa é qualitativa, descritiva, com entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. Foram realizadas sete entrevistas no total, sendo entrevistado o dono e todos os funcionários do hotel. As principais conclusões encontradas são que os recursos de capital humano, bem como a cultura organizacional destacam-se como fatores competitivos e operacionais. Além disso, a rede de contatos formada por antigos moradores, a internet com suas plataformas de redes sociais, assim como órgãos públicos de difusão da rede hoteleira auxiliam na renovação de seus hóspedes.

**Palavras-chave:** Hotel Ritz, Visão Baseada em Recursos, Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva.

### Strategic use of sources and skills in the hotel industry: the case Ritz Porto Alegre

**Abstract:** This paper tries to elucidate how the Ritz Hotel in Porto Alegre (Brazil) compete successfully with its resources and capabilities within the range of the chosen strategy. The research is qualitative, descriptive with semi-structured interviews and non-participant observation. All the employees and the owner were interviewed. Among the main conclusions reached were the importance of human capital and organizational culture as competitive and operational resources. In addition, the network of contacts formed by former residents, the internet as well as government agencies contribute in the renovation of hotel guests.

**Key-words:** Hotel Ritz, Resource-Based View, Competitive Strategy, Competitive Advantage

### 1. Introdução

O turismo é uma das indústrias que mais cresce no Brasil (MTUR, 2010). Existe uma forte correlação entre o ambiente econômico e a expansão da atividade turística. Historicamente, o crescimento da chegada de turistas internacionais e a mobilidade dos turistas nacionais no Brasil têm superado o cres-

cimento da economia. No período de 1975 a 2000, o Turismo teve um crescimento médio de 4,6% ao ano, enquanto o crescimento econômico mundial médio, medido pelo PIB, foi de 3,5% ao ano (MTUR, 2010). Devido a este expressivo crescimento, a indústria do turismo, em especial a hotelaria / hospitalidade, tem sido objeto de estudo em pesquisas nacionais (Gimenez; Gimenez, 2010; Gohr; Santos, 2010) e

\* Professor da Universidade Estadual de Campinas - FCA/Unicamp. Email: paulo.hayashi@hotmail.com

\*\* Professor da UFPR. E-mail: gustavo.abib@gmail.com

\*\*\* Especialista em Gestão Pública e Gerência de Cidades pela FACINTER/Uninter. E-mail: marlene.bouscheid@hotmail.com

também internacionais (Dahlstron et al., 2009; Ekiz; Koo-Lattimore, 2011).

O setor hoteleiro brasileiro acompanha esta expansão turística nacional, sendo observado o surgimento de inúmeros hotéis, alguns de administração familiar e outros ligados a grandes redes nacionais e internacionais. Expressivo o dado que aponta que 90% das empresas de hospedagem são micros e pequenos estabelecimentos que contam com até 19 pessoas empregadas (MTUR, 2006). Neste contexto, a sobrevivência destes hotéis é muito importante para o setor. Questiona-se neste sentido como os recursos e capacidades são configurados e utilizados pelos pequenos hotéis para operacionalizar suas estratégias e práticas organizacionais.

No começo da década de 1980, Porter lança o seu conhecido livro “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência” e se torna referência na área. Com isso, a questão estratégica principal é a de encontrar o melhor posicionamento em uma dada indústria. Mantém-se ainda a distinção clássica entre onde competir (estratégia corporativa) e como competir (estratégia competitiva), mas agora com ênfase em questão de liderança em custos, enfoque e/ou diferenciação. Todavia, na abordagem Porteriana há uma “caixa preta” que são os elementos que dão sustentação interna à estratégia. Como se chega à estratégia de diferenciação, de liderança em custos ou de enfoque? Como se diferenciar ou economizar nos custos? O autor tenta responder tais questões apenas no segundo livro de 1985. Nele há o aparecimento da cadeia de valor que são as atividades internas que possibilitam estruturar e manter as tais estratégias. Por meio da cadeia de valor é possível chegar até as estratégias competitivas e conseqüentemente, competir corretamente. Deste modo, Porter (1985) procura abrir a “caixa preta” da organização. Entretanto, ele não está sozinho nesta tarefa, sendo que a abordagem da VBR – Visão Baseada em Recursos - procura fazer o mesmo. Pela VBR, a competitividade da empresa depende da heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos seus recursos (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Todavia, a VBR não despreza a indústria, mas tentar unir forças com ela para aumentar o seu poder explicativo da realidade e dos fenômenos estratégicos, bem como alinhar a firma com o consumidor (Priem, 2007).

Para Gimenez *et al.* (1999), a estratégia é fenômeno complexo e dificilmente tem um fator singular como responsável. Dessa forma, as aproximações entre teorias (Porter e a VBR) são passíveis de intercâmbios e diálogos, bem como são recomendadas para que seja possível ter teorias mais robustas para explicar os fenômenos multivariados da realidade. De acordo com McCloskey (*apud* Mahoney;

Pandian, 1992) boa ciência é feita com bons diálogos entre pessoas com boas idéias. Assim, fazendo uma revisão de 10 anos da área, Barney (2001) esclarece que parte da maturidade da literatura estratégica é devida a postura de abertura e diálogo, sendo talvez por isso a VBR considerada como a principal abordagem estratégica em uso (Foss, 2005). Todavia, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) observam que há pouca familiaridade dos nossos pesquisadores brasileiros com estratégias do tipo VBR e outras de cunho econômico (excluindo Porter); o que iria contra o *mainstream* de pesquisas estratégicas em nível mundial conforme levantamento de Hafsi e Thomas (2005). Todavia, tal situação parece estar melhorando conforme mostram os dados preliminares de Serra (2007).

Desse modo, o artigo tem como objetivo verificar como os recursos e capacidades são configurados e utilizados pelo Hotel Ritz de Porto Alegre para operacionalizar suas estratégias e práticas organizacionais. Ademais, advoga-se que a vantagem competitiva não está no uso exclusivo de um ou outro recurso, mas na sua configuração dinâmica e processual, ainda que haja pesos e valores diferentes para cada recurso. Como destaca Pettigrew (1997), a importância da análise processual reside na produção de um estudo de caso de forma a interagir e interpolar contextos, processos, resultados, pessoas e ações na (re)construção de estratégias ao longo do tempo e história.

O nosso caso em questão é o pequeno hotel Ritz de Porto Alegre que apresenta ambiente peculiar, sendo que os recursos coletivos se destacam para possibilitar um ambiente informal de mais liberdade e responsabilidade por parte dos funcionários. É importante destacar a sua independência e não ligação com o famoso hotel homônimo de Paris, apesar do nome prestar sua homenagem. Pela sua peculiaridade o hotel Ritz de Porto Alegre favorece o estudo de caso único aprofundado. Rouse e Daellenbach (2002) defendem a utilização de pesquisas qualitativas de caso único de sucesso para estudar os recursos importantes para o desempenho diferenciado. Ou seja, pesquisa de VBR com caso único possibilita adentrar no *black-box* organizacional, elucidando aspectos difíceis e complexos, principalmente pelas inter-relações dos recursos (Rouse; Daellenbach, 2002). O caso único aprofundado oportuniza uma descrição mais densa do fenômeno, adotando-se também o pressuposto de que tanto a organização quanto o fenômeno estudado são complexos.

Deste modo, a presente pesquisa é qualitativa e descritiva, sendo utilizado o estudo aprofundado de caso único. A coleta dos dados primários é realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. Os dados são analisados por

meio de análise de conteúdo com temas previamente definidos (os recursos, capacidades e hierarquias). Também há utilização de dados secundários e técnica de triangulação para esmerilhar as informações, assegurando sua validade. Na parte final do trabalho procura-se sugerir novas pesquisas que possam enriquecer o campo estratégico, bem como os estudos em pequenas empresas.

## 2. Estratégia e a Visão Baseada em Recursos

Apesar do recente interesse pela abordagem VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1996), ela remonta as ideias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade terras como um recurso primordial no fornecimento de riquezas. Dentro da microeconomia, a VBR ganha corpo teórico com o trabalho de teoria de crescimento da firma de Edith Penrose de 1959. Na Administração, a VBR vem recebendo muitos interesses, principalmente a partir da década de 90. Alguns dos trabalhos pioneiros na área são: Wernerfelt (1984), Barney (1991, 1996), Peteraf (1993), Conner (1991), Mahoney (1992), Conner e Prahalad (1996), Mahoney e Pandian (1992), Dierickx & Cool (1989), Grant (1991), Schulze (1994), Brumagin (1994).

A premissa principal da VBR é que a heterogeneidade (por meio de seu uso, composição, interação, renovação) de recursos conduz aos resultados da empresa. E ainda, que tais recursos não são transferidos para outras organizações sem custos (Schulze, 1994). Recursos são todos os elementos vinculados de forma semipermanente e controlados pela empresa e que a capacita de conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter certa posição competitiva (Barney, 1996; Barney; Hesterly, 1996). Schulze (1994) define recursos de maneira mais pontual como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como: máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes, etc. Já Barney (1996) considera como recursos todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim uma ampla gama de ativos que pertencem à empresa. Por sua vez, Wernerfelt (1984) distingue entre recursos tangíveis e intangíveis. Outro trabalho importante na conceituação dos recursos é apresentado por Kay (1996), permitindo extrapolar os recursos além da produção como aqueles que permitem a interação da firma com outras organizações. Assim, o autor sugere como recursos a reputação, a habilidade de relacionamento, a capacidade de inovação e os ativos estratégicos. Este último recurso é composto por situações de monopólio (natural e/ou legal) e quase-monopólio

(estrutura de custos e/ou patentes). O Quadro 1 procura listar os principais recursos:

**Quadro 1 – Tipos de recursos**

Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis
Financeiros	Conhecimento
Prédio	Relacionamentos
Equipamentos	Cultura Organizacional
Matéria-Prima	Arquitetura Estratégica
Produtos em Processo	Reputação
Produtos Acabados	Tecnologia
Recursos Humanos	Marca
	Ativos Estratégicos

Fonte: adaptado de Grant (1991), Barney (1996), Kay (1996)

Diferentemente dos autores anteriores, Brumagin (1994) propõe uma divisão dos recursos baseada em níveis, sendo que há, implicitamente, uma questão temporal. Ou seja, recursos do primeiro nível estão mais relacionados as atividades diárias, operacional, de curto prazo, enquanto que recursos de níveis mais elevados são destinados as atividades de permanência da empresa no médio e longo prazo. O Quadro 2 sintetiza os níveis hierárquicos dos recursos de Brumagin (1994):

**Quadro 2 – Hierarquia dos recursos**

<b>Recursos 4º nível</b>	Recursos que suportam a visão estratégica que dirige as atividades corporativas. Estes recursos suportam: o desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação da estratégia.
<b>Recursos 3º nível</b>	Recursos que suportam a aprendizagem organizacional direcionada a melhor utilização dos recursos da organização. Estes recursos respaldam: a inovação organizacional e as implementações relacionadas às mudanças organizacionais.

<b>Recursos 2º nível</b>	Recursos que suportam as competências administrativas para integrar várias unidades estratégicas de negócio. Estes recursos respaldam: sinergias organizacionais.
<b>Recursos 1º nível</b>	Recursos que suportam os processos de produção/manutenção das unidades básicas de negócio. Estes recursos suportam as atividades meio-processamento-fim das unidades de negócio.

Fonte: Brumagin (1994)

O equilíbrio entre recursos dos diversos níveis é requerido como forma de manutenção e progresso da organização ao longo do tempo.

Na próxima seção passaremos a descrever o método utilizado na presente pesquisa.

### 3. Descrição do método de pesquisa

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, tratando-se de um estudo aprofundado de caso único, *ex-post facto*, com intenções descritivas e avaliação transversal. A seleção desse caso foi condicionada pelo acesso aos três níveis hierárquicos da empresa, ou seja, permitiu acesso completo do pesquisador na empresa nos níveis estratégico, tático e operacional, além de ser um hotel tradicional no seu segmento e nicho de atuação. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, os recursos da empresa pesquisada. Segundo Goldenberg (1997), o estudo de caso vem da tradição de pesquisa das áreas médica e psicológica e busca o conhecimento do fenômeno por meio de sua exploração intensa, sendo considerado uma abordagem holística. Ou seja, o estudo de caso é opção de pesquisa quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações e riqueza de detalhes, visando a apreender a (quase) totalidade da situação (Bruyne et al., 1991; Triviños, 1994). E para Gimenez (2001) o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos.

As contribuições da metodologia qualitativa que motivaram a escolha para a presente pesquisa foram: i) a necessidade de sair a campo para descobrir o que realmente está acontecendo; ii) a relevância da teoria,

baseada em dados, para o desenvolvimento do campo; iii) a complexidade e a variabilidade dos fenômenos de hospitalidade; iv) a crença de que as pessoas são atores que assumem um papel ativo para responder a situações cotidianas; e v) a busca pela compreensão dos recursos e capacidades (Strauss; Corbin, 2008).

### 4. Coleta e análise dos dados

Sabe-se que o estudo de caso pauta-se em múltiplas fontes de evidência e múltiplas técnicas de coleta de dados. Yin (2001) lista as cinco maiores fontes de evidência: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta e artefatos físicos.

Para essa pesquisa foram coletados dados oriundos das cinco fontes de evidência. Estão sendo utilizados dados primários coletados principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas com os todos os colaboradores do hotel. No total foram sete entrevistas gravadas com o dono e demais funcionários. Além das entrevistas são realizadas notas de campo por meio de observação não participante. Um dos co-autores morou um mês no hotel durante sua estadia na cidade, além de várias outras visitas ocasionais. As outras fontes de evidência foram: publicações especializadas do setor (documentos), *homepage* da empresa (artefato físico), documentos oficiais e administrativos como material de apoio do hotel, do sindicato, material de propaganda, entre outros.

A análise é feita por meio da análise de conteúdo com categorias previamente definidas e com objetivos de apenas analisar as características do texto sem fazer inferências aos motivos, ou mudanças temporárias do emissor (Richardson *et al.*, 1999). Dentro da análise de conteúdo é utilizada a análise temática que consiste em isolar temas de um texto e compará-los com outros textos escolhidos (Bardin, 1979). Ademais, como o estudo de caso tipo Yin (2005) valoriza o uso de múltiplas fontes de dados é importante que haja o uso de técnica de triangulação para verificar a coerência dos dados e aumentar a validade do estudo.

De acordo com Jick (1979), a triangulação vem da área de navegação e da estratégia militar e utiliza diferentes pontos de referência para localizar a posição de um objeto. Com a triangulação também é possível ao pesquisador alcançar o que se costuma chamar de “descrição densa”, “trabalho holístico” (Jick, 1979), ou ainda, uma significação convergente (Bonoma, 1985).

### 5. Apresentação e análise dos dados

O pequeno hotel Ritz está localizado no centro da cidade de Porto Alegre e perto do complexo

**Quadro 3 – Descrição dos principais recursos do Hotel Ritz/Porto Alegre**

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Situação e Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	Frágil: a organização trabalha próximo do ponto de equilíbrio, sendo que as mudanças físicas e atualizações de equipamentos são feitas conforme o fluxo de entrada de caixa.
<b>De Capital Humano</b>	Adequado. Há o treinamento realizado pelo sindicato dos profissionais de hotelaria da cidade, bem como há valorização de competências individuais como língua estrangeira e iniciativa de melhorias. Ademais, há baixa rotação de funcionários.
<b>Organizacional</b>	<b>Recursos Coletivos</b> Muito adequado. Destaque para a cultura da organização, sendo que o foco de quem é o cliente e as maneiras para atendê-lo estão disseminadas. Além disso, há clima de confiança entre os funcionários e certa independência deles na operacionalização dos trabalhos.
	<b>Arquitetura estratégica</b> Moderado. Se por um lado é fraca em termos de parcerias do hotel com outros estabelecimentos, ou órgãos de fomento ao turismo, por outro é forte em torno de propaganda “boca a boca”, principalmente em termos de ex-moradores e ex-hóspedes. Destaca-se também a inclusão do hotel no guia de viagens <i>Lonely Planet</i> .
<b>Físicos</b>	Moderado. O hotel não apresenta banheiros em todos os quartos. Além disso, prédio é alugado. Todavia, o prédio foi reformado há pouco tempo e a pintura é recente. Há um grande pátio com muitas mesas e cadeiras na parte principal do interior do hotel.
<b>Tecnologia</b>	Fraco. Há poucos investimentos tecnológicos. Não há nem televisão, ou ventilador em todos os quartos, tampouco frigobar e ar-condicionado. Ademais, os controles de entrada-saída são feitos ainda em fichas e cadernos de registro, bem como os controles de estoque e de fluxo de caixa. Não se aceita cartões de crédito e dentro dos quartos encontram-se apenas os itens básicos de mobília. Muitos quartos possuem ventiladores e televisões, mas nem todos. Há apenas um computador como suporte à gerência.
<b>Reputação</b>	Adequado. O hotel apresenta boa reputação para o público dela.
<b>Inovação</b>	Pouca ou nenhuma inovação.
<b>Ativos Estratégicos</b>	A estrutura de custos é enxuta.

hospitalar da Santa Casa e do campus central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Essa localização orienta os serviços do hotel ao atendimento de estudantes com preços especiais para hóspedes mensalistas. Além disso, como o hotel já foi filiado ao Albergue da Juventude, muitas pessoas vêm por meio disso e costuma-se dar desconto as pessoas com carteirinha de alberguista. A propaganda “boca a boca” é recorrente no hotel, onde muitas pessoas (ex-hóspedes, ex-moradores) indicam o Ritz e não raramente voltam a ele para fazer uma visita e rever os amigos (hóspedes e/ou funcionários) que ainda estão no hotel. Além disso, a empresa recebe muitos estrangeiros devido a sua indicação no guia de viagens *Lonely Planet*. Para dar conta dos estudantes, viajantes, mochileiros, o hotel conta com 36 quartos, sendo que 2/3 são

apartamentos com banheiro interno e o restante são quartos com banheiro coletivo.

Trabalham no hotel, além do dono, seis funcionários e uma diferença em relação a outros hotéis é o clima de informalidade. Conforme uma das conversas, o Ritz é um hotel de difícil classificação, pois ele não se enquadra nos padrões convencionais do setor e também não é pensão por oferecer serviços de hotel. Ou seja, a empresa mescla o profissionalismo com a informalidade própria de ambientes familiares.

Este clima é reforçado pela estrutura física e principalmente, pela cultura da organização. A sala de televisão e a cozinha coletiva são apenas alguns exemplos. Os hóspedes podem fazer uso da sala que é equipada com televisão, tv a cabo, sofás. Além disso, há uma ampla janela que permite

assistir a televisão do saguão interno do hotel. Já a cozinha pode ser utilizada pelos hóspedes para fazer suas refeições, bem como há geladeiras que possibilitam a guarda de alimentos perecíveis. O uso das dependências coletivas é restrito no horário (até meia-noite) e deve-se manter um nível mínimo de barulho para não atrapalhar outros hóspedes. A informalidade e a proximidade entre as pessoas não devem representar abuso de liberdade. Além disso, o hotel apresenta sua estrutura física em forma de um grande “V”. Ele é formado por duas alas de dois andares cada, sendo que entre as alas existe a formação de um grande espaço utilizado para mesas e cadeiras que compõe o saguão interno do hotel. Ele é um dos ambientes responsáveis pela socialização dos hóspedes do hotel. A pintura é nova, bem como os sistemas de escoamento de água e as placas de sinalização. A cozinha foi reformada recentemente, bem como os quartos e a recepção. Como o prédio é alugado, não se pode mudar a estrutura física, ou realizar mudanças mais profundas. O ambiente apresenta ainda flores e plantas que transmitem a sensação de calma e tranquilidade. Antes da compra pelo atual proprietário, o hotel era um convento e hospedaria religiosa destinado a dar abrigo aos viajantes da Santa Casa. Além do saguão, também é possível utilizar a cozinha para fazer jantãs “coletivas” e/ou lanches. É importante destacar que o serviço de café da manhã acompanha o estilo “fit service”, ou seja, conforme a vontade e disposição do cliente. Para facilitar o entendimento, o Quadro 3 resume os principais recursos do hotel:

Conforme a análise dos dados, o hotel é um ponto de residência para muitas pessoas que, na sua maioria, são estudantes e que vêm em busca de um lugar simples, mas confortável e seguro pra ficar. Por exemplo, há pessoas que estão no hotel há mais tempo que o próprio dono atual da instituição (o dono comprou o hotel há 13 anos).

A limpeza e a segurança são valorizadas. As duas camareiras que trabalham no hotel estão há cerca de 10 anos na organização. Além das camareiras, conta-se com mais quatro pessoas na recepção, sendo uma delas responsável pela gerência. O ambiente familiar e a localização são os fatores destacados pelos respondentes como os principais itens de destaque do hotel. Todavia, o ambiente “familiar” também pode ser problemático e um dos respondentes alerta que é preciso saber “colocar limites”, pois é necessário deixar claro para os hóspedes que os funcionários são amigos, mas ainda assim são os responsáveis pelo bem estar de todos e não de um, ou outro hóspede em específico. Os hóspedes que não se enquadram no padrão do hotel podem ser até convidados a se retirar do estabelecimento. Por exemplo, foi relatado que uma hóspede chegou “bêbada” e que logo que ela se recuperou da

bebedeira foi imediatamente convidada a deixar o hotel, bem como os valores pagos em antecipação foram devolvidos. O cuidado de manter este ambiente é reforçado pelas conversas de muitos entrevistados, sendo uma ideia recorrente é a do hotel como uma instituição social, onde o lucro não fica em primeiro lugar. A questão ética e de responsabilidade foram destacados como aspectos culturais da organização. Por isto, reforça-se a seleção dos hóspedes como uma maneira de manter o clima organizacional do hotel. Além disso, os recepcionistas têm poder de vetar a entrada de pessoas que não acham propícias ao hotel. Ou conforme uma das entrevistas “priorizamos outros tipos e valores”. É preciso destacar que o dono é uma pessoa aposentada, estrangeira (uruguaio) e que ele próprio reside no hotel. A influência do dono sobre a cultura de uma empresa de pequeno porte é algo documentado pela literatura (Gimenez *et al.*, 1999).

Outra maneira de se valorizar o ambiente organizacional é a proibição de se trazer para dentro do quarto pessoas que não estão hospedadas no hotel, principalmente em termos do sexo oposto. Ao contrário dos casos de familiares, pois algumas famílias vêm para Porto Alegre para conhecer o ambiente onde está morando o filho e/ou a filha. E os próprios funcionários sentem-se responsáveis pela tutela da pessoa. Por isto, quando alguns hóspedes vão viajar, eles procuram avisar para que não haja preocupação por parte dos funcionários.

Como os recursos tecnológicos do hotel são bem restritos, é necessário compensar por outro lado. No caso do Ritz: portaria 24 horas, o uso do saguão, da cozinha, da sala de televisão, a qualidade de prestação de serviços, a limpeza do ambiente, a confiança e segurança. O hotel trabalha com proposta diferenciada e por isso, sua rotação de hóspedes é baixa. Sua cultura é de relações humanas próximas e não distanciadas. Não se usa a linguagem formal típica de hotéis, mas tampouco se deixa levar por linguagem popular. A idade do dono e dos funcionários é muito superior a dos frequentadores do hotel. Seus hóspedes, na sua maioria, são estudantes, muitos em nível de mestrado e doutorado, e ainda que em pouco número, os funcionários conseguem atender pessoas de diferentes idiomas (fala-se o inglês e o espanhol no hotel). A reputação da empresa segue como sendo um hotel cordial com ambiente limpo, seguro e bom atendimento. Além da propaganda boca a boca, também a propaganda é feita por meio da internet (*homepage*) e principalmente por meio de órgãos como secretaria de turismo (rodoviária, aeroporto), a própria universidade federal, taxistas, etc. A rede de contatos informal é adequada para a proposta de oferecer ao público-alvo um conjunto de serviços (segurança, limpeza, atendimento) em um ambiente informal e de confiança.

#### Quadro 4 – Hierarquia de recursos do Ritz/Porto Alegre

<b>Recursos 4º nível</b>	O Ritz apresenta um alto compartilhamento da visão enquanto maneira de operacionalizar o atendimento ao cliente. Todavia, não há uma visão estratégica formada.
<b>Recursos 3º nível</b>	Há baixos níveis de recursos relacionados à inovação e a aprendizagem.
<b>Recursos 2º nível</b>	Os recursos do Ritz para este nível baseiam-se na competência do indivíduo e nas rotinas moldadas pela cultura organizacional.
<b>Recursos 1º nível</b>	O hotel apresenta recursos tecnológicos e físicos simples. Destaque para a reputação do hotel, principalmente em termos de propaganda “boca-a-boca”.

A estratégia da organização segue numa linha que pode ser considerada defensiva por Miles & Snow (1978) ou de enfoque para Porter (1980), pois pretende atingir um público bem definido, procurando atender cada vez melhor a parcela de mercado que se propôs a servir. Há um bom comprometimento da organização para com o seu cliente-alvo sem querer ser inovadora. O Ritz possui assim, de maneira adequada, os recursos tidos como de 1º e 2º nível na classificação de Brumagin (Quadro 4). Todavia, falta ainda um maior incremento dos níveis mais estratégicos destinados ao aperfeiçoamento futuro, inovação e expansão. Deste modo, percebe-se certo alinhamento da hierarquia dos recursos com a estratégia defensiva utilizada pelo hotel.

Enfim, dentro do seu espaço, o Ritz consegue se manter bem posicionado, com taxa de ocupação alta, entregando aquilo que se propôs aos seus clientes, mas com ressalvas ao futuro, pois as deficiências de recursos estratégicos de Brumagin (1994) torna sua sobrevivência incerta, mesmo que, paradoxalmente, adote uma estratégia defensiva.

#### 6. Debates e aprofundamentos

Dentro da literatura de VBR, a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos são as premissas básicas para essa abordagem estratégica. No presente estudo, apresenta-se o hotel Ritz como organização peculiar em seus recursos e posicionamento. O interessante é verificar que não se reside em um ou em outro recurso específico à condição competitiva da empresa, mas no seu conjunto, na sua configuração e sinergia. Alinha-se aqui o trabalho com a abordagem holística e processual de análise estratégica (Hafsi; Thomas, 2005; Pettigrew, 2007).

Para o Ritz, o valor humano se sobressai, bem como os recursos coletivos. A cultura organizacional também aponta questões de relacionamento do tipo familiar, de informalidade e socialização. Ademais, a restrição tecnológica (frigobar, televisão) nos quartos faz com que haja uma maior movimentação nos espaços sociais (sala de televisão, saguão e cozinha coletiva). Isso favorece a construção

de uma arquitetura estratégica positiva ao Ritz. Além disso, há uma clara definição do público-alvo (segmentação) e o uso dos recursos para atender a esse tipo de cliente, assim como vir de encontro ao custo *versus* benefícios esperados.

Os processos internos do hotel, tais como limpeza dos quartos e pagamento são favorecidos pela cultura amigável, pois se flexibiliza a limpeza, por exemplo, para os horários nos quais os hóspedes estão em aula na universidade, o mesmo acontecendo com o pagamento da mensalidade. Outro ponto é o auxílio prestado pelos hóspedes mais antigos àqueles que estão ingressando na universidade, ou que pouco conhece sobre a cidade. A reciprocidade de ajuda é uma forma não apenas de coleguismo, mas também de “pagamento” por ajudas recebidas no passado. A coparticipação dos hóspedes no auxílio aos outros hóspedes é uma forma de sinergia entre a organização e seu próprio público-alvo, o que permite talvez até incluí-la como uma nova categoria de recursos dentro da teoria da VBR.

#### 7. Considerações finais

O presente trabalho teve como propósito verificar os recursos e capacidades que possibilitam a competitividade do Hotel Ritz de Porto Alegre. A abordagem estratégica da Visão Baseada em Recursos (VBR) é utilizada por permitir o estudo aprofundado da organização nos seus aspectos intrínsecos, processuais e holísticos. Por recursos entendem-se os ativos tangíveis e intangíveis que são vinculados de forma semipermanente à empresa (Wernerfelt, 1984).

O Ritz adota uma visão defensiva (Miles; Snow, 1978) e se baseia na cultura como elemento diferenciador, o que possibilita aproximar funcionários e hóspedes em uma estrutura física favorável à socialização. Ademais, é importante frisar que o tipo de público (estudantes, mensalistas) favorece a socialização entre eles e que a possibilidade do uso de ambientes comuns (cozinha, sala de tv, saguão) também favorece o processo. Assim sendo, a VBR quando dialogada com outras perspectivas teóricas, no caso as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Miles e Snow (1978), possibilita uma maior

riqueza nos detalhes e entendimento da maneira como as organizações encontram formas de competir e se manter no mercado. Todavia, como demonstrado pela hierarquia de recursos de Brumagin (1994), o hotel concentra seus recursos nos níveis mais operacionais, o que evidencia não apenas uma carência em relação à visão estratégica de crescimento, bem como de aprendizagem e inovação. O que contrasta com o nome Ritz. Assim, o caso Ritz Porto Alegre torna-se um caso peculiar de hotel, onde a carência de recursos físicos e tecnológicos é equilibrada por meio do tratamento humano e familiar entre funcionários e hóspedes. Além disso, a localização e história explicam, em partes, o nicho de mercado escolhido por este pequeno hotel que se diferenciou e ainda assim, mantém uma estrutura enxuta de custos. Tal “paradoxo” porteriano pode até ser estendido como uma estratégia do “oceano azul”, onde a concorrência se torna irrelevante. Não há “commoditização”, muito menos “briga de foices” entre concorrentes, mas há a formação de um novo padrão ou jeito de fazer negócio no setor hoteleiro (Kim; Mauborgne, 2005). Fica assim a navegação sobre o “oceano azul” como sugestão de pesquisas futuras, bem como a utilização de pesquisas processuais com a VBR como meio de expansão do conhecimento sobre como pequenos hotéis podem competir com sucesso. Ainda como agenda, sugere-se identificar novas formas de gerenciamento dos recursos e capacidades visando a competitividade do setor de turismo.

Como limitação do estudo aponta-se a limitação do estudo de caso único, assim como o viés dos pesquisadores.

## Bibliografia

- Bardin, L.  
1979 Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70.
- Barney, J.  
1991 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Barney, J.  
1996 Gaining and sustaining competitive advantage. Reading – MA: Adisson Wesley.
- Barney, J.  
2001 “Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view”. *Journal of management*. v.27, 643-650.
- Barney, J. y Hesterly, W.  
1996 “Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis”. En CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.
- Bertero, C.O., Vasconcelos, F.C., y Binder, M.P.  
2003 “Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002”. *Revista de Administração de Empresa*. v. 43, n. 4.
- Bonoma, T.V.  
1985 “Case research in Marketing: opportunities, problems and a process”. *Journal of Marketing Research*. 22, May.
- Brumagin, A.L.  
1994 “A hierarchy of corporate resources”. En: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. *Advances in strategic management*. Greenwich: Jai Press.
- Bruyne, P. de, Herman, J. y De Schoutheete, M.  
1991 *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Francisco Alves.
- Conner, K.R.  
1991 “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?” *Journal of management*. v.17, n. 1, 121-154.
- Conner, K.R. y Prahalad, C.K.  
1996 “A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism”. *Organization Science*, v. 7, n. 5.
- Dahlstron, R., Haugland, S., Nygaard, A. y Rokkan, A.  
2009 “Governance structures in the hotel industry”. *Journal f Business Research*. v.62, n.8, p. 841-847, ago.
- Dierickx, I. y Cool, K.  
1989 “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, v.35, n. 12.
- Ekiz, E.H. y Koo-Latimore, C.  
2011 “Factors influencing organizational responses to guest complaints: Cases of Hong Kong and North Cyprus. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. v.20, n.3, p. 673-705.
- Foss, N.  
2005 “Scientific Progress in Strategic Management: the case of the resource-based view”. Working paper SMG WP 11.
- Gimenez, F.A.P.  
2001 “O Estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais”. Texto de trabalho. Maringá: UEM.
- Gimenez, F.A.P. et al.  
1999 *Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas*. In: Felissoni, Claudio. (Org.) *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Gimenez, S.C. y Gimenez, F.A.P.  
2010 “Atitude Empreendedora e Estratégia em Pequenos e Médios Hotéis”. *Revista Turismo Visão e Ação*. V.12, n.1, p.49-72, jan/abr.
- Goldenberg, M.  
1997 *A arte de pesquisar*. São Paulo: Record.



- Gohr, C.F. y Santos, L.C.  
2010 “Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense”. *Turismo em Análise*. V.21, n.2, ago.
- Grant, R.M.  
1991 “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hafsin, T. y Thomas, H.  
2005 “The field of strategy: in search of a walking stick”. *European Management Journal*. v. 23, n.5, 2005.
- Jick, T.D.  
1979 “Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action”. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, Dec.
- Kay, J.  
1996 *Fundamentos do sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: Câmpus.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R.  
2005 *A Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Mahoney, J.T.  
1992 “Organizational Economics within the conversation of strategic management”. En *Advances in strategic management*. v.8. Greenwich: JAI Press.
- Mahoney, J.T. y Pandian, R.  
1992 “The resource-based view within the conversation of strategic management”. *Strategic Management Journal*. v.13, 363-380.
- Miles, R.E. y Snow, C.C.  
1978 *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Ministério do Turismo (Mtur)  
2010 “Turismo no Brasil: 2011 – 2014”. Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outrosetudos/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014\\_sem\\_margem\\_corte.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)  
Acesso em 09/11/2011.
- Ministério do Turismo (Mtur)  
2006 “Meios de hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia” – São Paulo. Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/meios\\_hospedagem/downloads\\_meios\\_hospedagem\\_economia/Relatorio\\_Executivo\\_-\\_Meios\\_de\\_Hospedagem\\_-\\_Estrutura\\_de\\_Consumo\\_e\\_Impactos\\_na\\_Economia.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/meios_hospedagem/downloads_meios_hospedagem_economia/Relatorio_Executivo_-_Meios_de_Hospedagem_-_Estrutura_de_Consumo_e_Impactos_na_Economia.pdf)  
Acesso em 10/11/2011.
- Mintzberg, H., Ashlstrand, B. y Lampel, J.  
2000 *Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Peteraf, M.  
1993 “The cornerstones of competitive strategy: a resource-based view”. *Strategic Management Journal*, 14.
- Pettigrew, A.M.  
1997 “What is a processual analysis”. *Scand. J. Mgmt.* v.13, n.4.
- Porter, M.E.  
1980 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E.  
1985 *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press.
- Priem, R.L.  
2007 “A consumer perspective on value creation”. *Academy of Management Review*, v. 32, n.1.
- Richardson, R.J. et al.  
1999 *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rouse, M.J. y Daellenbach, U.S.  
2002 “More thinking on research methods for the resource-based perspective”. *Strategic Management Journal*, v.23, p. 963-967.
- Rumelt, R.P.  
1991 “How much does industry matter?” *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- Schulze, W.S.  
1994 “The two schools of thought in resource-based theory”. En SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. *Advances in strategic management: resource-based view of the firm* (v. 10). Greenwich: Jai Press.
- Serra, F.A.R. et al.  
2007 “Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View (RBV): Estudo dos EnANPAD na Área de Estratégia entre 1997 – 2006”. Working paper IPL, May.
- Triviños, A.N.S.  
1994 *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Wernerfelt, B.  
1984. “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Wright, P. et al.  
2000 *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K.  
2005 *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

*Recibido:* 29/10/2012  
*Reenviado:* 17/04/2013  
*Aceptado:* 01/07/2013  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*