



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

Lorena Kallyni Silva Rocha

**ATIVOS INTANGÍVEIS (MODELO RBV) COMO RECURSO ESTRATÉGICO
E COMPETITIVO: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE
(ZONA SUL, NATAL/RN)**

NATAL

2013

LORENA KALLYNI SILVA ROCHA

**ATIVOS INTANGÍVEIS (MODELO RBV) COMO RECURSO ESTRATÉGICO
E COMPETITIVO: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE
(ZONA SUL, NATAL/RN)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em turismo, na área de Gestão e Turismo.

Orientador:

Prof. Dr. Mauro L. Alexandre

NATAL

2013

Catálogo da Publicação na Fonte

Rocha, Lorena Kallyni Silva.

Ativos intangíveis (modelo RBV) como recurso estratégico e competitivo: um estudo em hotéis de pequeno porte (zona sul, Natal/RN). / Lorena Kallyni Silva Rocha. – Natal, RN, 2013.

95 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Mauro Lemuel Alexandre.

Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Turismo.

1. Ativos intangíveis - Dissertação. 2. Estratégia - Dissertação. 3. Competitividade - Dissertação. I. Alexandre, Mauro Lemuel. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

CDD 658.3

CDU 658.3

LORENA KALLYNI SILVA ROCHA

**ATIVOS INTANGÍVEIS (MODELO RBV) COMO RECURSO ESTRATÉGICO
E COMPETITIVO: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE
(ZONA SUL, NATAL/RN)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em turismo, na área de Gestão e Turismo.

Natal, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauro Lemuel Alexandre
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Presidente (Orientador)

Prof^ª. Dra. Maria Valeria Pereira de Araujo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro Interno

Prof. Dr. Sidcley Dsordi Alves Alegrini da Silva
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN
Membro Externo

*Dedico esta dissertação de mestrado a minha
amada mãe pelo apoio que sempre me foi
dado ao longo da minha trajetória acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a:

Deus;

Ao corpo docente do PPGTUR em especial, a professora Dra. Lissa Valeria e ao professor Dr. Sérgio Marques pelos ensinamentos;

Ao professor Dr. Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre pela a orientação neste trabalho;

À Secretaria do Programa de Pós-graduação em Turismo – PPGTUR, em especial a Juliane Medeiros;

Aos meus colegas do PPGA e PPGTUR em especial: Sheila Dantas, Aylana Borges, Ana Matilde Santos, Monica Almeida, Otávio Sena e Socorro do Vale;

Ao colega do doutorado Geraldo Campos pelo apoio;

Aos gerentes e proprietário dos hotéis em especial: Clenio Fechine, Pedro Romão e João Maria Bezerra que viabilizaram a aplicação desta pesquisa;

À minha família, em especial a minha mãe, meu irmão e primo João Melquiades;

Aos meus amigos e amigas, em especial: Ivan Koji Koga pela motivação;

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN;

Enfim, a todos a aqueles que estiveram me auxiliando com conhecimento, compreensão, subsídio e carinho.

Ofereço um pequeno ditado do grande líder Jim Collins: “As pessoas são seu ativo mais importante está errado”. As pessoas certas são seu ativo mais importante.

Muito obrigada!

“O conhecimento/ raciocínio estratégico é um diferencial para obter vantagem no jogo de quebra- cabeça dos meios de hospedagem”.

(Lorena Rocha, 2012)

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre os ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos em hotéis de pequeno porte em Natal/RN, através da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória e descritiva, realizada com os gestores (gerentes e proprietários) dos meios de hospedagem de pequeno porte da capital do Rio Grande do Norte por meio de entrevistas semiestruturadas, onde foi aplicada, posteriormente, a técnica da análise de conteúdo com base nos resultados das informações obtidas nas entrevistas. Assim, a pesquisa mostrou que os gestores dos hotéis de pequeno porte visitados (A, B e C) não possuem conhecimento suficiente e satisfatório para definir os seus ativos intangíveis como sendo exclusivos da empresa e faz uso deles, de maneira ocasional, sem compreender ou entender em essência o seu verdadeiro valor quanto um recurso que pode ser utilizado de forma estratégica para obter vantagem competitiva sustentável no mercado hoteleiro de Natal/RN. Isso significa que os gestores não sabem como criar novos atributos e utilizá-los estrategicamente. E precisam ampliar suas parcerias com os *Stakeholders*. Haja vista a importância do tema da pesquisa em pauta, as informações alcançadas por esta análise poderão contribuir com o fornecimento de informações para estabelecer um panorama atual no que diz respeito à importância atribuída ao conhecimento e uso de recursos (ativos intangíveis) como fonte estratégica e competitiva para a gestão interna da empresa pelos gestores e com isso, possibilitar um diferencial e maior lucro econômico ao longo do tempo neste segmento.

Palavras-chave: Ativos intangíveis. Estratégia. Competitividade. Meios de hospedagem de pequeno porte.

ABSTRACT

The study aims to analyze the perception of managers on intangible assets as strategic and competitive resources in small hotels in Natal/RN, through the theory of the Resource Based View (RBV). This is a qualitative study of exploratory and descriptive, conducted with managers of the means of hosting small the capital of Rio Grande do Norte through semi-structured interviews, which was applied later, the technique content analysis based on the results of the information obtained in the interviews. Thus, research has shown that managers of small hotels visited (A, B, C) are not sufficient and satisfactory knowledge to set as their unique intangible assets of the company and makes use of them, on an occasional basis, without understanding or in essence understand its true value as a resource that can be used strategically for sustainable competitive advantage in the hotel market in Natal/RN. This means that managers do not know how to create new attributes and use them strategically. And they need to expand their partnerships with *stakeholders*. Given the importance of the subject of the present research, the information achieved by this analysis may contribute to the provision of information to establish a current situation with regard to the attributed to the knowledge and use of resources (intangible assets) importance as a strategic source and competitive for the internal management of the company by managers and thus, enabling a differential and greater economic profit over time in this segment.

Keywords: Intangible Assets. Strategy. Competitiveness. Means hosting small.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- O Contexto da Pesquisa.....	18
Quadro 2- Tese/dissertações Relacionadas ao Contexto da RBV.....	19
Quadro 3- Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO).....	26
Quadro 4- Proposta de Classificação dos Ativos Intangíveis.....	31
Quadro 5- Receita anual da Microempresa, Pequena Empresa e Empreendedor/número de empregados.....	42
Quadro 6- Caracterização das Empresas e Sujeitos da Pesquisa.....	49
Quadro 7- Síntese dos Procedimentos de Pesquisa.....	50
Quadro 8- Organização das Etapas da Pesquisa utilizando a técnica Análise de Conteúdo.....	52
Quadro 9- Síntese do Perfil da Empresa A.....	56
Quadro 10- Síntese do Perfil da Empresa B.....	58
Quadro 11- Síntese do Perfil da Empresa C.....	59
Quadro 12- Síntese do Processo Estratégico-Competitivo – Empresa A.....	62
Quadro 13- Síntese do Processo Estratégico-Competitivo – Empresa B.....	64
Quadro 14- Síntese do Processo Estratégico-Competitivo – Empresa C.....	66
Quadro 15- Síntese dos Ativos Intangíveis – Empresa A.....	70
Quadro 16- Síntese dos Ativos Intangíveis – Empresa B.....	73
Quadro 17- Síntese dos Ativos Intangíveis – Empresa C.....	75
Quadro 18- Perfil de Competências dos Líderes que Aprendem.....	77
Quadro 19- Síntese dos Valores/Ativos Intangíveis da Pesquisa.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Análise SWOT.....	24
Figura 2- A análise da Estratégia a partir da abordagem dos Recursos.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Meios de Hospedagem.....	16
------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CADASTUR- Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas

EI- Empreendedores Individuais

EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTUR- Ministério do Turismo

PRODETUR/NE- Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste

PIB- Produto Interno Bruto

RBV- Visão Baseada em Recursos

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SHRBS- Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares

SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

UHS- Unidades Habitacionais

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	22
1.3.1 Geral.....	22
1.3.2 Específicos.....	22
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	23
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	23
2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS.....	23
2.3 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE.....	33
2.4 MEIOS DE HOSPEDAGEM: CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÃO.....	38
3 DESIGN METODOLÓGICO.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	48
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	49
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	51
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	53
4.1.1 Perfil da Empresa A.....	53
4.1.2 Perfil da Empresa B.....	57
4.1.3 Perfil da Empresa C.....	58
4.2 COMPREENSÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO IDENTIFICADOS.....	60
4.2.1 Empresa A.....	60
4.2.2 Empresa B.....	62
4.2.3 Empresa C.....	64
4.3 VISÃO DOS GESTORES SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	66
4.3.1 Empresa A.....	66
4.3.2 Empresa B.....	70
4.3.3 Empresa C.....	73

5 RELAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM BASE NOS TEÓRICOS ESTUDADOS.....	76
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	76
5.2 COMPREENSÃO DOS ATIVOS INTANGIVÉIS IDENTIFICADOS.....	77
5.3 VISÃO DOS GESTORES SOBRE OS ATIVOS INTANGIVÉIS.....	78
6 CONCLUSÃO.....	80
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	82
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	88
ANEXOS.....	93

1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade de extrema importância econômica e estratégica para as economias dos países sendo responsável pela geração de empregos, no atual contexto dos países ao redor do planeta. Dessa forma, a economia mundial cria maior urgência por um padrão mais elevado de desempenho dos serviços em todos os lugares, o que faz com que as empresas busquem estratégias, a fim de atender às demandas e vencer o desafio dessa economia mundial. (KOTLER; KELLER, 2006). Apesar da importância estratégica, o Brasil está classificado em 52º lugar entre 139 países em competitividade e atratividade turística em relação aos demais destinos turísticos internacionais.

Nesse sentido, o turismo é uma das atividades de maior contribuição ao PIB (Produto Interno Bruto) do Rio Grande do Norte, gerando cerca de 120 mil postos de trabalho. Isso significa que os empresários dos meios de hospedagem utilizam de estratégias.

A conjuntura atual dos hotéis de pequeno porte exige dinamismo do gestor e isto, integram a reflexão e a ação para gerar respostas efetivas as necessidades de sua empresa.

Dessa forma, esse gestor precisa aprimorar-se tendo em vista os avanços tecnológicos, a quantidade de informações que surgem a cada dia, e a sofisticação da concorrência.

Em razão disso, a empresa precisa estimular os funcionários através da educação (qualificação, treinamento, capacitação) em vez de focar apenas em metas de negócios. Pois, é desse estímulo que virá a inovação, satisfação e motivação do funcionário, ao perceber o valor da sua contribuição na empresa.

O turismo se baseia na busca contínua pela informação, sobre aspectos tanto econômico quanto de entretenimento e lazer. Assim também, o gestor deve investir em capital intelectual, relacionamentos internos e externos para conhecer, trocar experiências, além de poder superar as expectativas dos clientes (*feedback*). Isso permite afirmar que as empresas devem definir ou redefinir estratégias¹, para implementar o seu processo administrativo e de gestão.

Partindo disso, os relacionamentos humanos são necessários para estabelecer, criar estratégias que evitam a imitação e concorrência. Nesse sentido, os recursos intangíveis em meios de hospedagem possuem atributos específicos, únicos, valiosos e vitais, para gerar

¹ As estratégias surgem de uma união de fatores externos (características do meio envolvente) e fatores internos (dimensão, capacidades materiais, humanas, organizacionais) que configuram cada situação particular. Nesse contexto, a estratégia não se encontra de forma integralmente explícita para o gestor. Porém, vai-se formando através da aprendizagem sobre as capacidades internas da organização e a maneira apropriada de estabelecer uma relação entre elas. (BRITO; BRITO, 2012).

vantagem competitiva (lucratividade). Dessa forma, o principal recurso (ativo) das organizações são as pessoas. Portanto, o gestor precisa delas para fazer a empresa funcionar, realizar objetivos e crescer.

Isso faz crer que em meio às crises o gestor deve fazer uso dos ativos intangíveis (recursos) como fonte de vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

Visto que é cada vez maior e necessária uma aproximação entre os pequenos meios de hospedagem e os ativos intangíveis, para obter uma diferenciação e sustentável vantagem competitiva.

Williams e Shaw (2011) expõem que o papel do empreendedor é a habilidade de perceber oportunidades. Uma vez que, as empresas de pequeno porte possuem mais recursos limitados. Entretanto, ela pode superar essa barreira por meio de vontade para assumir riscos, efetiva triagem, avaliação e capacidade gerencial para organizar recursos. Consequentemente, isso se aplica para o sucesso da inovação.

Dessa maneira, o empreendedorismo e a inovação continuam a prosperar nos setores empresariais da economia através do aumento do número de trabalhadores autônomos à medida que a tecnologia possibilita o controle dos meios de produção de serviços (online) baseado em conhecimento. Isso indica que as empresas que procura crescer de forma diferenciada, deve investir em pessoas (gestão de pessoas, recrutamento interno) para vencer os concorrentes.

O setor de hotéis está em franca recuperação desde 2010, após o período de baixas taxas de ocupação e queda nas diárias médias entre 2008 e 2009, reflexo das crises mundiais que também afetaram o mercado nacional. Para Castells (2010), o sentido das crises econômicas no mundo, resulta em uma nova estrutura social baseada nas tecnologias de comunicação e informação. As quais possuem um forte efeito na transformação dos mercados, ambiente institucional e dos processos de trabalho fundamentado em conhecimento.

De acordo com a Pesquisa anual de conjuntura econômica do Ministério do Turismo (MTUR) em 2011, foi detectado no período de 2009, somente 3% do faturamento dos meios de hospedagem. Entretanto, em 2010, ocorreu com aumento de 97% de estabilidade no setor de meios de hospedagem como mostra a Tabela1.

Tabela1: Meios de Hospedagem

Segmento de turismo	Faturamento	Preços	Custos	Quadro de pessoal
Meios de Hospedagem	19,8	10,7	8,9	5,5

Fonte: Adaptado de MTUR, 2011.

Isso mostra que em 2010, houve a retomada da diária, das taxas de ocupação, crescimento da demanda por lazer, elevação dos preços (que cresceram em média 10,7%) o que também foram fatores responsáveis pela evolução favorável da receita dos meios de hospedagem. Tais fatores provocaram uma receita de 19,8% maior do que a de 2009. Em função disso, o aumento dos custos com funcionários ocorreu em razão do aumento dos salários (8,9%, em média). Quanto ao segmento em pauta, ampliou o quadro de funcionários, em 5,5%.

De acordo com Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) citado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) identificou que o Brasil possui cerca de 5.925 meios de hospedagem legalmente registrados no país a partir do Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo (Cadastur). Isso corresponde a uma oferta total de 275.682 unidades habitacionais e 662.368 leitos. Deste total, 73,2% dos meios de hospedagem no país são pequenos hotéis e pousadas que possuem até 50 unidades habitacionais, o que representa 32,9% da oferta nacional de unidades habitacionais e 36,8% de leitos.

Neste caso, este trabalho versa sobre estudos que abordam a importância da percepção dos gestores (gerentes e proprietários) sobre os ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos em hotéis de pequeno porte com base na Visão Baseada em Recursos (RBV- *Resource Based View*).

O estudo focaliza a temática de uma nova contribuição empírica para gerar lucro econômico interno em empreendimentos hoteleiros. É nessa perspectiva que se concebe e se desenvolve o presente estudo, numa abordagem estruturalista a teoria da RBV.

A RBV² é muito abordada em vários artigos científicos internacionais e nacionais no que se refere à análise e utilização de ativos intangíveis (recursos) exclusivos nas empresas com intuito de alcançar vantagem competitiva. Ela também é considerada como parte de um paradigma ainda em desenvolvimento, tendo entrado em fase de acumulação de aplicações, com área científica ainda em processo de exploração.

² Teoria relacionada ao uso de recursos tangíveis (aspectos físicos) e intangíveis: as habilidades, capacidades e competências para gerar lucro as empresas. (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

De acordo com a literatura existente e pesquisada sobre a Teoria da RBV, autores como, Penrose (1959), Selznick (1957), Wernerfelt (1984) mostram que, as empresas possuem significativos recursos como ativos intangíveis. Porém, não fazem uso estratégico-competitivo junto ao ambiente de negócios onde atua.

Autores como Perin, Sampaio e Hooley (2007) possui uma visão mais teórica sobre a RBV dando ênfase a relação dos recursos da empresa com a sua *performance* de inovar para o mercado. Isso significa que as habilidades empresariais influenciam a capacidade da inovação nas organizações.

Deste modo, a influência dos ativos intangíveis sobre as empresas varia devido ao setor de atividade, a missão da empresa, o ciclo de vida do produto. De acordo com a ótica sistêmica de Das e Teng (2000) argumentam que o potencial para a criação dos recursos da empresa está agrupado através de uma racionalidade e aliança com a RBV.

No Brasil, alguns autores como, Massukado e Teixeira (2008), Gomes (2010) têm procurado compreender melhor a RBV e ampliá-la, tentando aprofundar o conhecimento das suas variáveis chave, e associá-la a contribuições de outras abordagens teóricas, como a do turismo. Outros autores brasileiros, como Kayo et al. (2006) ressaltam que a importância econômica de um empreendimento, é resultado da intensa utilização de seus ativos intangíveis para manter suas vantagens competitivas.

Isso demonstra que, a pesquisa com base na RBV em hotéis de pequeno porte é útil no sentido de distinguir as empresas que agregam valores através do uso de ativos intangíveis de outras empresas, que não sabem como utilizar a sua capacidade para apropriação, captura dos ativos intangíveis.

Para efeito deste trabalho, o conceito de ativo é usado como, aquele que exerce uma ação. Na verdade, ele contribui para obtenção de vantagem competitiva sustentável de cada empresa. O significado de recurso é utilizado como sendo ato ou efeito de recorrer. Por último, processo é empregado como um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum.

Neste contexto, a temática está focada a partir da visão baseada em recursos, uma das principais correntes de pensamento da área de estratégia interna da empresa no qual, salienta a importância em se olhar para as empresas em termos de recursos por elas utilizados.

Com esta delimitação completa-se a situação em que a pesquisa está inserida, a qual é mostrada no Quadro 1.

Quadro 1- O Contexto da Pesquisa

TEMA	DELIMITAÇÃO	OBJETO	UNIVERSO AMOSTRA	POSTURA EPISTEMOLÓGICA
VISÃO BASEADA EM RECURSOS	Análise da percepção dos gestores dos hotéis de pequeno porte sobre os ativos intangíveis na perspectiva da categorização da RBV	Ativos intangíveis com base na RBV como recursos estratégicos e competitivos dos meios de hospedagem de pequeno porte	Hotéis de pequeno porte em Natal/RN. E gerentes, proprietários desses hotéis	Discussão teórica baseada em modelo estratégico atual no contexto da competitividade sustentável de empresas turísticas de pequeno porte

Fonte: Dados do estudo, 2012.

Portanto, tem-se como questionamento central do estudo: **Qual a visão dos gestores dos hotéis de pequeno porte da Zona Sul de Natal/RN em relação ativos intangíveis como recurso estratégico-competitivo?**

1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A provocação para a escolha do tema se deu em decorrência do interesse em trabalhar com a temática da Visão baseada em Recursos (RBV), uma abordagem teórica, aceita e reconhecida internacionalmente. Entretanto, ainda pouco estudada no mercado turístico, principalmente no que se refere ao segmento dos meios de hospedagem de pequeno porte.

Nesse sentido, a RBV representa um modelo diferenciado que valoriza as ações internas e intangíveis das empresas e que serve como uma estratégia para gerar vantagem competitiva sustentável. Tem-se que a concepção sobre a RBV é de fundamental importância, pois o entendimento do gestor sobre o uso de atributos intangíveis na hotelaria conduz ao aumento do fator econômico. Além de contribuir positivamente para análise e discussão científica em relação ao tema em questão (RBV), aliada ao objeto de pesquisa deste trabalho, os hotéis de pequeno porte.

A RBV está em voga no momento atual, sendo importante frisar que a ligação deste tema com os meios de hospedagem, segue a linha de pesquisa em Gestão de Turismo onde busca articular o conhecimento multidisciplinar para orientar decisões estratégicas

relacionadas com o planejamento e a gestão do turismo nas organizações turísticas, tendo em vista os fatores determinantes e condicionantes de competitividade da área.

Nesse contexto, RBV é debatida em um caráter de várias áreas científicas, como, administração, contabilidade, economia, engenharia da produção, marketing, planejamento estratégico. Sendo retratada também, em dissertações, que envolve o campo das ciências sociais aplicadas, como é o caso da Universidade Federal do Paraná (UFPR) a qual, faz referência a RBV através de pesquisa sobre estratégias competitivas na Gestão Pública e Privada do Turismo como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Tese/Dissertações Relacionadas ao Contexto da RBV

AUTOR	TÍTULO	ANO	INSTITUIÇÃO	MODALIDADE
Massukado e Teixeira	A visão baseada em recursos na gestão pública e privada: o caso de Curitiba-PR	2008	UFPR – Paraná, Curitiba	Dissertação
Capalonga	As estratégias percebidas por empresas gaúchas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia	2008	Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos/RS	Dissertação
Reis	Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em industriais de pequeno e médio porte	2007	Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR	Dissertação
Gomes	Desenvolvimento turístico da região das Águas Termais-Goiás: uma análise a partir de recursos	2010	Universidade do Vale do Rio dos Sinos-Unisinos/RS	Dissertação
Barcelos	Evidenciação dos recursos e capacidades da Santos Brasil: um estudo de caso á luz da teoria da RBV	2009	Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI/SC	Dissertação

Fabrizio	Estratégias competitivas a lógica da competição no desenvolvimento local/regional a partir de um estudo de caso	2011	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Dissertação
Campanha	A fidelização de clientes como um recurso estratégico: um estudo exploratório em empresas prestadoras de serviços na Grande São Paulo	2010	Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP	Dissertação
Wagner	Competências organizacionais de empresas exportadoras do Vale do Rio Pardo: uma contribuição para o estudo da competitividade da Indústria regional	2011	Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC	Dissertação
Kayo	A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valorização de empresas	2002	Universidade de São Paulo/USP	Tese

Fonte: Dados da pesquisa, 2012. Compilação através do Banco de tese e dissertações da Capes.

Assim, este estudo é viável na medida em que os hotéis de pequeno porte estão previamente localizados no bairro de Ponta Negra, na zona sul da cidade de Natal/RN e conhecidos do segmento: meios de hospedagem de pequeno porte, cujo se dispõem a conceder informações para complementar o estudo. Cabe ressaltar que, o bairro de Ponta Negra, é o destino turístico de Natal, mais visitado pelos turistas e concentra maior número de hotéis com características e especificidades diferenciadas, o que privilegia o mercado turístico. E são conseqüentemente, os meios de hospedagem mais utilizados.

O surgimento dos primeiros empreendimentos verticais no bairro de Ponta Negra foi no ano de 1995, com a construção do Hotel Olimpo, marco inicial da verticalização no bairro de Ponta Negra. Ao passo que, os investimentos do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste³ (PRODETUR/NE) apoiado pelo Instituto Brasileiro de Turismo

³ “O desenvolvimento e o crescimento da atividade turística na cidade de Natal/RN foi a partir da década de 1980, com a implantação de programas e projetos como, o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE) para o fortalecimento da construção civil e a vinda de empresas do segmento turístico nacional e regional. Nesse sentido, a implantação de infraestrutura urbana e de serviços proporcionou a expansão urbana da cidade para a Zona Sul do bairro de Ponta Negra”. (PINHEIRO, 2011, p. 17).

(EMBRATUR) junto, aos governadores de vários estados nordestinos empenharam-se para desenvolver ações que impulsionassem o Turismo regional, estando Natal/RN inserida nesse contexto, onde resultaram em investimentos para a Praia de Ponta Negra. (PINHEIRO, 2011).

Com isso, empreendimentos foram surgindo, constituindo uma ampla rede de hospedagem, serviços e comércio no bairro de Ponta Negra denotando o potencial econômico e as variadas possibilidades de investimentos. Isso indica que, a atividade turística surgiu a partir da necessidade de dinamizar e incentivar a economia no litoral nordestino brasileiro, no ano de 1980, sendo esse um segmento econômico e estratégico.

Deste modo, a definição e diferenciação de empresas de pequeno porte segundo Brasil (2006) é feita com base no faturamento anual bruto. Ou número de funcionários - microempresa deve ter até 9 funcionários e empresa de pequeno porte tem de 10 a 49 funcionários. (SEBRAE, 1999). Portanto, este trabalho leva em conta as duas subdivisões de micro empresa e empresa de pequeno porte como pequena empresa.

Nesse sentido, este trabalho, se restringe em analisar as principais implicações teóricas da RBV para o entendimento da vantagem competitiva de hotéis de pequeno porte. Haja vista, a importância do tema em pauta. No entanto, este estudo possui barreiras, entraves devido à escassez de artigos em turismo no Brasil, sobre a RBV que leve em conta avaliar a complexidade do ambiente organizacional dos meios de hospedagem e sua atuação na sociedade e no mercado globalizado.

Portanto, analisar a visão dos gestores dos hotéis de pequeno porte na zona sul de Natal/RN sobre ativos intangíveis como recursos estratégico-competitivo poderá contribuir com dados para instituir um panorama atual no que diz respeito às competências desses gestores dos hotéis de pequeno porte bem como, compreender as práticas, ações estratégicas que podem ser utilizadas para determinar a vantagem competitiva.

A partir disso, pensa-se em estabelecer facilidades, para os empresários em função da melhoria dos serviços prestados pelos já existentes ou por novas instalações hoteleiras. Portanto, o estudo poderá colaborar para a consolidação de análises futuras, na área de Gestão Empresarial e Vantagem Competitividade Sustentável em Hotéis.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores dos hotéis de pequeno porte na zona sul de Natal/RN sobre os ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar e identificar os entrevistados dos hotéis de pequeno porte na zona sul de Natal/RN;
- b) Compreender os ativos intangíveis identificados e utilizados pelos gestores enquanto, processo estratégico-competitivo com base na RBV;
- c) Avaliar a visão dos gestores em relação aos ativos intangíveis pautados ao processo estratégico-competitivo.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Este capítulo teórico mostrou que visão baseada em recursos agrega as competências, singulares, aprendizados, conhecimentos que são rentáveis para uma empresa. Com isso, percebe-se que a literatura trata isso, como uma estratégia de mercado. Portanto, os ativos intangíveis são atributos, que a empresa adiciona as suas atividades funcionais e diárias para uma atuação superior. E hoje a discussão se posiciona de forma mais geral, isso, significa que o turismo é um setor de natureza dinâmica, complexa, contudo, a RBV ainda, é pouco estudada do ponto de vista dos meios de hospedagem. Nesse contexto, o uso de recursos (ativos intangíveis) é uma intenção constante dos negócios turísticos e são fontes de vantagem competitiva sustentável entre o segmento. Por isso, a sua aplicabilidade determina a escolha, do cliente pela busca de valor na experiência em determinado hotel.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV- *Resource Based View*)

A visão baseada em recursos pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados de forma produtiva para gerar riqueza em uma organização. (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25) a intenção central dessa teoria é a vantagem competitiva a qual, se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pela empresa. Nesse contexto, o foco principal da RBV são os recursos, as habilidades, capacidades das organizações.

A RBV consiste em classificar, os recursos em tangíveis, como, a matéria prima, recursos naturais, terra. E intangíveis, como, a hierarquia dos funcionários de uma empresa. (PENROSE, 1959 apud FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 49).

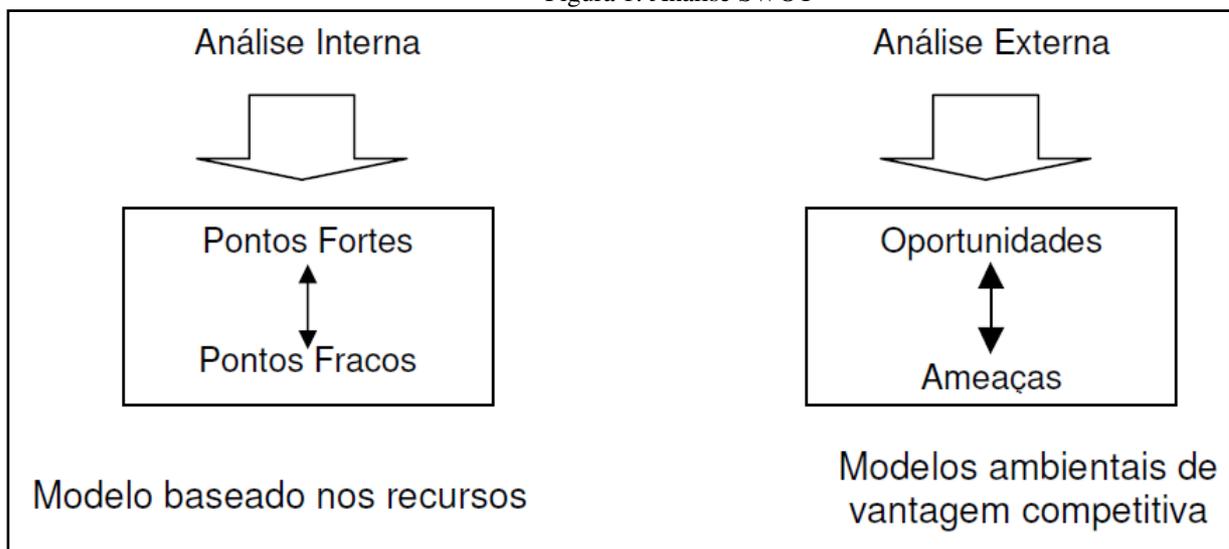
Quanto à procedência da teoria dos recursos ela teve origem nos anos 1980 em função da posição dominante dos mercados (externos) sobre a organização industrial no qual, determinava o comportamento dos agentes econômicos e consequente, *performance* das empresas. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 21). Assim, as contribuições teóricas mais antigas que constituíram a teoria dos recursos estão associadas aos trabalhos de Birger Wernerfelt, em 1984, institui o termo Visão baseada em recursos para tratar da construção da vantagem competitiva a partir de recursos da empresa. Philip Selznick, em 1957 mostra que as organizações adquirem um caráter particular através das escolhas estratégicas que fazem. E Edith Penrose em 1959, foi responsável por ter antecipado o desenvolvimento da pesquisa sobre estratégia da empresa contemporânea. (MENEZES; KRETZER, 2006, p. 67).

O processo de expansão da empresa é caracterizado pelas oportunidades externas e internas procedente do conjunto de recursos da organização. No qual, a ênfase de Penrose em 1959 ocorre sobre as possibilidades e limites que os recursos internos põem as empresas. Nesse sentido, o reconhecimento da heterogeneidade provoca a valorização interna da organização através do seu processo de aprendizagem.

Ainda segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26), o modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) sugere conceitos básicos relacionados à teoria dos recursos de forma que, a análise de forças e fraquezas se fundamenta em recursos e competências particulares (análise interna). E a análise de oportunidades e ameaças se fundamenta nas condições de concorrência e demanda (análise externa).

As forças e fraquezas são resultados das forças e fraquezas do indivíduo da empresa, da maneira como essas capacidades singulares são interadas no trabalho coletivo, e da qualidade da constituição dos esforços de equipe. Portanto, a Figura 1 mostra a relação entre a análise SWOT, o modelo baseado em recursos e modelos baseados na atratividade da indústria.

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: BARNEY, 1991, p. 100.

A ideia da vantagem competitiva é através da RBV examinar a relação entre as características organizacionais internas e o desempenho da empresa. Dessa forma, essa empresa não pode ter os mesmos pressupostos adotados pelos estudos que focam na análise das oportunidades e ameaças no ambiente competitivo.

Entretanto, a análise SWOT se assemelha a proposta da RBV, pois, a competitividade de uma empresa se fundamenta por meio da sua capacidade em escolher e combinar adequadamente recursos complementares.

Segundo Santos, Gohr e Cruz (2011) ressaltam que a RBV é uma teoria propícia para avaliar os recursos e a maneira como estes permitem a sustentação da vantagem competitiva. Para Barney (2001), os recursos são todos os ativos, procedimentos, habilidades, características da organização, informação e conhecimento, os quais são controlados pela empresa e ajuda a desenvolver estratégias eficientes. Como se pode observar a RBV é um princípio utilizado para a análise e domínio dos recursos da empresa.

Dessa forma, os recursos são os insumos do processo produtivo, como, por exemplo, os equipamentos, prédios, patentes, marcas, os recursos financeiros e as habilidades exclusivas dos funcionários. Onde as aptidões, resultam da habilidade em combinar os recursos, para aprimorar os produtos, serviços, por meio de pesquisa de mercado, controles financeiros e manutenção das relações duradouras com os clientes.

Por sua vez, Menezes e Kretzer (2006) abordam que os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva. De acordo com Castro, Júnior e Pinto (2012) o modelo RBV, admite que a empresa atue na sua área, através de recursos estratégicos heterogêneos. Sendo estes recursos considerados imóveis entre as empresas. Quanto a isso, Barney (2001) propõe dois aspectos importantes para a RBV: os recursos são distribuídos de forma heterogênea por meio das empresas e eles não são transferidos sem custos.

Face ao exposto, o que se percebe diante desta discussão é que os recursos estratégicos são atributos essenciais e individuais de cada empresa. Isso indica que, se a empresa possui recursos únicos, valiosos, difícil de serem copiados e raros, eles receberão uma condição de vantagem competitiva.

Dessa forma, a aplicação do Quadro 3 VRIO (sigla que representa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) é apresentada, onde os resultados estratégicos relacionam-se à influência dos recursos sobre a vantagem competitiva.

Quadro 3: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização - VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Explorado pela organização?	Implicações Estratégicas
Não	-----	-----	Não  Sim	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-----		Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptada de BARNEY e HESTERLY, 2007.

Para Barney (1997), se o recurso da empresa não é valioso, ele não poderá ser utilizado para capacitar a organização a implementar estratégias que explorem as oportunidades ambientais e neutralizem as ameaças. E explorar os recursos valiosos, porém, não raro, irá gerar uma paridade competitiva e um desempenho econômico normal. Isso significa que a não exploração desse recurso poderá gerar uma situação de desvantagem competitiva para a organização. Caso o recurso seja valioso, raro, contudo, não imperfeitamente imitável, a sua exploração poderá gerar uma vantagem competitiva temporária e lucros econômicos acima do normal.

Dessa forma, para obter uma vantagem competitiva sustentável e lucros acima do normal por um período prolongado, é preciso que a organização possua um recurso valioso, raro, imperfeitamente imitável e que explore esse recurso. Neste caso, as empresas concorrentes enfrentarão uma desvantagem de custos para imitar essa organização de sucesso.

Nesse sentido, o aspecto temporário da vantagem competitiva adquirida, relaciona-se à facilidade com que os concorrentes, observando esta vantagem, terão em adquirir os recursos necessários para desenvolver a mesma estratégia.

Em função disso, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 27) explicam que a vantagem competitiva implica que os recursos sejam heterogêneos. É por causa dessa heterogeneidade de recursos que as empresas apresentam diferenças de habilidades econômicas, algumas podem apresentar baixo lucro e outras, lucratividade alta, em relação à média do mercado. Assim, os recursos da empresa capazes de gerar competência superior pressupõe que a oferta desses recursos seja limitada, por razões, estruturais, institucionais, limites físicos, tempo,

fatores naturais, raridade de materiais, fatores econômicos, mecanismos legais, marcas, patentes e comportamento das empresas os quais, contemplam o caráter dos recursos.

A imitação poderá ocorrer, em função da duplicação e substituição de recursos, mesmo sendo ele inimitável e insubstituível. E isso, pode ocorrer quando uma empresa estabelece os mesmos tipos de recursos que a empresa pioneira, imitando-a. Nesse caso, a substituição ocorre quando alguns recursos são substituídos por outros. Dessa forma, os recursos substitutos (suplentes) possuem efeitos estratégicos semelhantes, quando ocorrem sem grandes gastos para a empresa desenvolvê-los, ou seja, de acordo com a cultura organizacional ao invés de, simplesmente imitá-los. (CASTRO; JÚNIOR; PINTO, 2012). Presume-se que a vantagem competitiva resulta de serviços que sejam significantes para o cliente, todavia, de difícil imitação e de difícil substituição, para os concorrentes.

Cabe frisar que a ideia sobre estratégia empresarial surge a partir da vantagem competitiva adotada e mantida pelo processo de criação de valor da empresa. De forma mais ampla, Porter (1989, p. 33) enfatiza a cadeia de valores como, a maneira pela qual, a empresa executa atividades individuais, reflexo de sua história e do desenvolvimento de sua estratégia. Assim pensando, a cadeia de valores emprega produtos ou serviços, como recursos humanos (mão-de-obra e gerência) informação, tecnologia para executar suas funções.

De acordo com Besanko et al., citado por Santos, Gohr e Cruz (2011), para a empresa determinar maior criação de valor no setor, do que nas demais organizações necessita, organizar a cadeia de valor diferente dos rivais, desenvolvendo atividades, recursos mais eficientes. Dessa forma, a criação de valor com base em recursos da empresa é fundamental para definir estratégias e garantir sua vantagem competitiva, sendo este, a intenção básica da visão baseada em recursos.

É importante destacar que a principal fonte prática da RBV é a utilização de competências formadas por uma combinação de recursos e processos (rotinas) cuja interação constitui uma capacidade. (SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011). Em relação a isso, a competência resulta de recursos ordenados de forma a estabelecer um nível particular de desempenho, comportamento em uma atividade.

A RBV descreve a empresa como uma espécie de pacote único, formado por recursos e competências. Assim, a competitividade da empresa pode ser explicada pelo fato dos recursos serem heterogêneos e não serem facilmente transferidos entre as empresas. (HAUGLAND et al. 2011).

Portanto, a estratégia das empresas, está relacionada aos recursos e as aptidões. Cujas vantagens competitivas sustentáveis podem ser obtidas através do desenvolvimento de um conjunto único de recursos e competências que não pode ser copiado por outras empresas.

Dessa forma, as competências estão pautadas no conhecimento, nas habilidades e dons, que são capazes de permitir um desempenho diferenciado das atividades baseadas na cultura da empresa.

De modo similar, a dinâmica da capacidade pode ser definida como um procedimento (metodologia) para a empresa efetuar e criar a mudança estratégica no mercado, por meio das suas habilidades (integrar, reconfigurar, obter e possibilitar recursos). Nesse sentido, essa capacidade representa o conhecimento sobre a integração, reconfiguração de recursos, e competências, para produzir serviços e produtos. (HAUGLAND et al. 2011).

Como se pode observar RBV considera a empresa como uma unidade de análise e de competências, que expõe as características individuais de cada empreendimento.

Para Crubellate, Pascucci, Grave (2008), ressaltam que a evolução conceitual dos recursos na RBV, demonstra a crescente importância de aspectos ligados à legalidade, reputação, ambiente social, conhecimento, ciência, tecnologia, capacidade inovadora, da empresa. Nesse sentido tais elementos, são fatores estratégicos a serem desenvolvidos e utilizados para obtenção de vantagem competitiva.

Dessa forma, a função de dirigir estrategicamente a empresa, é manter qualificações, recursos integrados e habilidades. No qual, o gestor assume papel em monitorar as condições do ambiente e a adequação estratégica das *performances* organizacionais para acompanhar as mudanças desse ambiente. Isso indica que, a noção de recursos na RBV inclui o ambiente, como sendo o valor dos próprios recursos.

Com base nisso, a visão baseada em recursos representa uma das correntes de pensamento mais importantes da área de estratégia empresarial. Isso significa que essa estratégia empresarial tem como objetivos principais o incremento e a obtenção de recursos que serão responsáveis por formar a competência vital para a organização. (SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011).

A teoria institucional da RBV surge para contribuir com a dinamicidade presentes no processo de elaboração de estratégias mais viáveis e concretas para o sucesso da empresa. Nesse sentido, ela busca entender os recursos internos (intangíveis, tangíveis) para avaliar as condições pelas quais, eles geram rendas com base nas suas peculiaridades e intersubjetividades. Assim RBV confirma a função dos recursos da organização na construção de uma vantagem competitiva sustentável de vida longa.

2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

As organizações orientadas para a criação de estruturas de conhecimento e que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo podem obter retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades. Nesse sentido, as preocupações com a maximização de ativos financeiros e físicos representam uma perspectiva limitada para a formulação de propostas significativas de valor.

Isso indica que as oportunidades de criação de valor estão migrando para estruturas baseadas em ativos intangíveis, como no conhecimento. Assim, a capacidade de utilização efetiva desses intangíveis define a condição organizacional de valor perceptível pelo mercado. É relevante, portanto, conhecer melhor os fatores que diferenciam essas empresas das organizações tradicionais.

Neste caso, as empresas precisam gerenciar o conhecimento, uma vez que as habilidades determinantes da eficácia organizacional precisam ser redesenhadas perante um novo ambiente e de uma nova economia. (DIAS; POSSAMAI, 2004, p. 2). Deste modo, o valor é obtido através do aperfeiçoamento da capacidade para gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis.

Para Tarapanoff (2001, p. 134), a criação do conhecimento organizacional é definida como a capacidade que uma empresa possui em criar conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a serviços, sistemas e produtos. Dessa forma, o conhecimento deve ser formado pela interação de vários membros da empresa. Isso demonstra que as estruturas do conhecimento focalizam potenciais humanos e tecnológicos, no intuito de gerar receitas e não somente de reduzir custos.

Os gerentes que mais retornos proporcionam às suas organizações veem suas empresas sob uma ótica do conhecimento para trabalhar com ativos intangíveis como se fossem reais, com a perspectiva de que o conhecimento cresce quando compartilhado.

Nesse sentido, a competência resulta em um conjunto de recursos ordenados de maneira a produzir um nível particular de desempenho numa atividade em determinado tempo. (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

O conhecimento alavanca-se quando constitui o ingrediente principal de interesses, negócios, através da interação com seus mercados (clientes e fornecedores), aprendendo e ensinando, em uma relação de mútua dependência. Portanto, a finalidade mais importante pela qual, se gerencia o conhecimento é a aprendizagem, pois, este processo aborda o comportamento real, e isso, é o que determina o valor da empresa.

Com base nisso a gestão do conhecimento pode ser vista como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar qualquer tipo de informação em uma empresa visando alcançar seus objetivos. (TARAPANOFF, 2001, p. 137). Dessa forma, sua principal finalidade é apoiar o processo de decisão em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer métodos, tecnologia, políticas, capazes de distribuir, coletar, utilizar a informação assim como, representar fator de modificação no comportamento organizacional.

Portanto, a gestão do conhecimento é capaz de contribuir para a redução de custos, otimização do tempo, incremento de qualidade, e aumento de vendas.

Isso mostra que o valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, representados necessariamente pela capacidade da retenção do conhecimento. (DIAS; POSSAMAI, 2004, p.3). Assim, em uma economia do conhecimento, na qual a habilidade cognitiva tem sustentação na própria informação e na transformação constante da tecnologia, a única segurança é aprender depressa.

Nesse contexto, a busca por uma conceituação precisa para os ativos intangíveis de uma empresa pode ser complexa, visto a grande abrangência do assunto. Portanto, para melhor entendimento deste conceito, é necessário definir os ativos de uma organização.

Segundo Kayo (2002) citado por Mello et al. (2010, p.4) ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que interagem com seus ativos. Para Mello et al. (2010, p.2) o aparecimento da nova economia, baseada no conhecimento, foi acompanhado por mudanças na forma de gestão e atuação das empresas, nas quais, representa uma ruptura de paradigmas nas organizações. Cujas inovações, rapidez, conhecimento, flexibilidade, capacidade de aprendizagem individual e coletiva, qualidade de relacionamento e processos, se tornaram mais importantes do que os bens tangíveis (máquinas, ferramentas, extensões territoriais e recursos naturais).

Dessa forma, a participação dos ativos intangíveis na constituição de valor tem aumentado consideravelmente em função do conhecimento e informação tecnológica. Ainda de acordo com Mello et al. (2010, p. 2), os ativos intangíveis representavam atualmente, um percentual de 95% do valor de mercado nas organizações. Em comparação aos anos 80, que representavam apenas 5%.

É importante ressaltar, que o crescimento recente das discussões, sobre a importância dos ativos intangíveis tem motivado uma série de reflexões e pesquisas acerca de como avaliar esses ativos, uma vez que, eles podem representar uma medida de desempenho e de vantagem

competitiva de uma empresa, além de, proporcionar base para a tomada de decisões dos gestores, empreendedores das organizações.

De acordo com Kayo (2002, p. 19) os ativos intangíveis podem ser compreendidos e classificados por meio de uma taxonomia de vários pesquisadores como mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Proposta de Classificação dos Ativos Intangíveis

Família	Alguns ativos intangíveis
<i>Ativos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • Administração superior ou empregados-chave; • Treinamento e desenvolvimento; • Entre outros.
<i>Ativos de Inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento; • Patentes; • Fórmulas secretas; • <i>Know-how</i> tecnológico; • Entre outros.
<i>Ativos Estruturais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Processos; • <i>Softwares</i> de dados; • Sistemas de informação; • Sistemas administrativos; • Inteligência de mercado; • Canais de mercado; • Entre outros.
<i>Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas; • Logos; • <i>Trademarks</i>; • Direitos autorais; • Contratos de clientes, fornecedores, etc; • Contratos de licenciamento, franquias, etc.

Fonte: KAYO, 2002, p. 2002.

Para Mello et al. (2010, p.5) ao citar Stewart (1997) classifica os ativos intangíveis em: capital intelectual, que por sua natureza qualifica-se como: (1) Capital Humano, (2) Capital Estrutural e (3) Capital do Cliente. Ele define tais vertentes da seguinte forma:

1. O capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores.
2. O capital estrutural engloba tudo que suporta as ações empresariais e o capital humano da organização.
3. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com os *stakeholders*.

A capacidade de exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis torna-se muito mais decisiva do que gerenciar e investir em ativos tangíveis. Pode-se dizer que a qualificação da mão-de-obra, através do conhecimento, surge como uma necessidade pela busca da inovação e em função também de lucro econômico. (OLIVEIRA, 1999 apud DIAS; POSSAMAI, 2004, p.3).

É importante destacar, que um dos recursos de natureza intangível que é considerado chave para muitas organizações é a marca. Hexsel e Paiva (2010, p. 5) salientam que o nome e o significado da marca quando combinados, se tornam um dos recursos mais relevantes da empresa e uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, para uma empresa adquirir desempenho superior no mercado deve associar à imagem da marca, à experiência e ao controle dos canais de distribuição para uma melhor divulgação.

Segundo Kayo (2002, p. 20) ressalta que a vantagem competitiva surge a partir de conhecimento, ou seja, de uma combinação singular de ativos. Isso significa que o ativo intangível torna-se importante para entrar em um segmento bem como, para manter a empresa no mercado.

É pertinente dizer que, manter a competitividade de uma empresa depende de sua produção. Pois, pode ser associada a aspectos tangíveis. Isso representa, um aumento de 10% no nível de educação induz, a um aumento de 8,6% na produtividade. Entretanto, um aumento de 10% na aquisição de equipamento aumenta a produtividade em apenas 3,4%.

Fica evidenciado que investir em conhecimento é mais vantajoso para a empresa do que simplesmente, investir somente, em elementos tangíveis ou físicos. Para Teece et al. (1997) citado por Hexsel e Paiva (2006, p. 4) argumentam que para enfrentar o mercado é necessário o desenvolvimento de capacidades através do aprendizado. Isso significa que o aprendizado organizacional, decorre da repetição e da experiência que possibilitam maior rapidez dos serviços.

Assim os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação, pois, contribuem para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível, sua singularidade. (KAYO et al., 2006, p. 76). Dessa forma, os ativos intangíveis têm a possibilidade de oferecer ao cliente a satisfação de outras necessidades, além do simples consumo de produto ou serviço ofertado pela empresa, ou seja, oferecer benefícios adicionais aos clientes que outros concorrentes não possuem, potencializa a percepção de valor (NASCIMENTO et al., 2012, p. 40).

Isso demonstra que a influência dos ativos intangíveis sobre o valor das empresas pode variar em função da sua missão, do setor de atividade em que se encontra ou da fase do ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e o declínio) de um produto.

Dessa forma, os ativos intangíveis, são únicos e de propriedade de uma única empresa. Esses ativos intangíveis pertencem ao campo do conhecimento estratégico. E também são conhecidos como recursos.

De acordo com Kayo et al. (2006, p. 87) as empresas que se encontram, no ciclo de vida do produto, na fase de introdução, apresentam valor econômico concentrado em grande parte no ativo intangível, como, a pesquisa e o desenvolvimento (são ativos de inovação). Quando esse produto alcança sua fase de maturidade, os ativos intangíveis de relacionamento, como a marca, são mais valorizados. Isso demonstra que, durante o ciclo de vida, o valor econômico dos ativos intangíveis, assim como, o valor da empresa, podem apresentar formações diversas. Isto é, dependendo da fase do ciclo de vida do produto, o valor econômico pode está representado sobre pesquisa e desenvolvimento. Em outras fases, o valor da marca pode ser mais relevante.

Cabe ressaltar que os ativos intangíveis são atributos que a empresa adiciona as suas atividades funcionais e diárias para uma atuação superior.

Dessa maneira, os ativos intangíveis tornam-se importante no sentido de entender como administrá-los de forma, a criar e manter o valor econômico através do desempenho superior da empresa. Portanto, conhecer as características da organização, no que se refere aos seus ativos intangíveis, pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias que tendam a elevar ao máximo sua vantagem competitiva.

2.3 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

A noção de estratégia possui raízes no campo militar, significando a arte de vencer o inimigo. E passou para o contexto empresarial no século XX. Dessa forma, a estratégia parte do trabalho de execução dos gerentes através de transformações competitivas e abordagens comerciais. E com isso, obter o posicionamento da empresa no mercado, satisfazer os clientes e atingir os objetivos traçados pela organização. (NICOLAU, 2005).

Tais noções revela que a estratégia determina o propósito de uma organização no que se refere a objetivos, programa de ação, prioridade de alocação de recursos, para atingir uma vantagem sustentável. Entretanto, para Barcelos e Rosa (2008, p. 12) ao citar Cabral (1998), a estratégia não tem um conceito definido e depende de uma integração de teorias e abordagens.

Assim, o conceito de estratégia é inseparável da empresa e do meio em que atua. Isso significa que a identificação das oportunidades, ameaças (meio externo) e forças, fraquezas (meio interno) são importantes na definição de uma estratégia. (NICOLAU, 2005). Nesse contexto é preciso uma análise sobre as reais necessidades dos clientes, saber quem são os concorrentes e os recursos que empresa dispõe.

Na visão de Ansoff (1965, apud NICOLAU, 2005, p. 22) a estratégia é um conjunto de regras para tomar decisões que relacionam a empresa com o seu meio envolvente. Segundo Mintzberg e Quinn (2001) citado por Barcelos e Rosa (2008, p. 13) ao planejar uma estratégia é preciso envolver todos os colaboradores, a forma de trabalho, e o relacionamento entre eles. Neste caso, o sucesso de uma organização está relacionado à geração de diferenciais por meio de serviços por ela oferecidos, pela qualidade de suas atividades operacionais, como por exemplo: relacionamento personalizado, bom atendimento a clientes, entre outros.

De acordo com Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas é uma resposta aceitável e lógica as transformações rápidas na atividade econômica, na globalização, na tecnologia, que lançam a competitividade de muitas corporações pelo mundo. Dessa forma, o desafio necessário da empresa é se esforçar para conseguir a habilidade de colaborar nesse novo mundo, de parcerias e alianças estratégicas.

Presume-se que com a competitividade intensa, ocasionada pela globalização, as empresas precisam identificar seus espaços rapidamente, através da capacidade de alianças estratégicas. Neste caso, a era da informação exige a fusão de recursos e habilidades que poucas empresas individuais possuem de maneira integral. Portanto, a empresa deve se posicionar rapidamente para não perder as oportunidades no mercado aberto.

Para Doz e Hamel (2000, p. 19) uma aliança pode ser considerada como um relacionamento, evolutivo pontuado por comprometimentos, barganhas ao longo do tempo. Nesse sentido, as alianças precisam equilibrar a necessidade de empenho, cooperação com o desejo dos parceiros.

Ainda de acordo com Doz e Hamel (2000, p. 85) as alianças criam valor de formas diferentes, contudo, suas opções são divididas em três grupos:

1. A lógica da cooptação estratégica, que torna uma situação mais atraente para os membros da aliança e aumenta suas capacidades competitivas.
2. a lógica da co-especialização que cria oportunidades por meio da complementação de habilidades co-especializadas e de outros ativos específicos da empresa e não negociáveis.
3. a lógica da aprendizagem que fornece oportunidades para a aprendizagem e apropriação de novas capacidades.

Isso indica que, os mecanismos de criação de valor é importante, pois, eles influenciam algumas propriedades da aliança, como, a avaliação das contribuições, as finalidades das alianças, as características, as tarefas, e as capacidades nas quais, os esforços estão presentes. Além, dos critérios para avaliar o sucesso da aliança, bem como, as expectativas que um parceiro pode ter a respeito do tempo da aliança e de suas perspectivas de estabilidade.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 181) a cadeia de valores é um instrumento utilizado pelas empresas para entender os seus processos e para expor as formas para atingir as vantagens competitivas. Isto é, depende do desempenho e meta de cada setor. A cadeia de valores é uma ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva.

Nesse sentido, criar valor para os ativos intangíveis serve de base para operações de aquisição (investimento), para operações de garantias de empréstimos e principalmente, para a gestão estratégica desses ativos. Essa gestão, por sua vez, pode ser facilitada, quando se conhece o valor do que se pretende gerir. (KAYO, 2002).

Dessa forma, uma empresa conquistaria uma vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor melhor do que a concorrência. Assim, as fontes potenciais de criação de valor devem ser consideradas do ponto de vista de todos os parceiros.

É claro que, a posição competitiva de uma organização em seu setor de competência é uma boa indicadora dos tipos de benefícios que é mais provável que a empresa busque de uma aliança: o tipo de parceiro. (DOZ; HAMEL, 2000, p. 111).

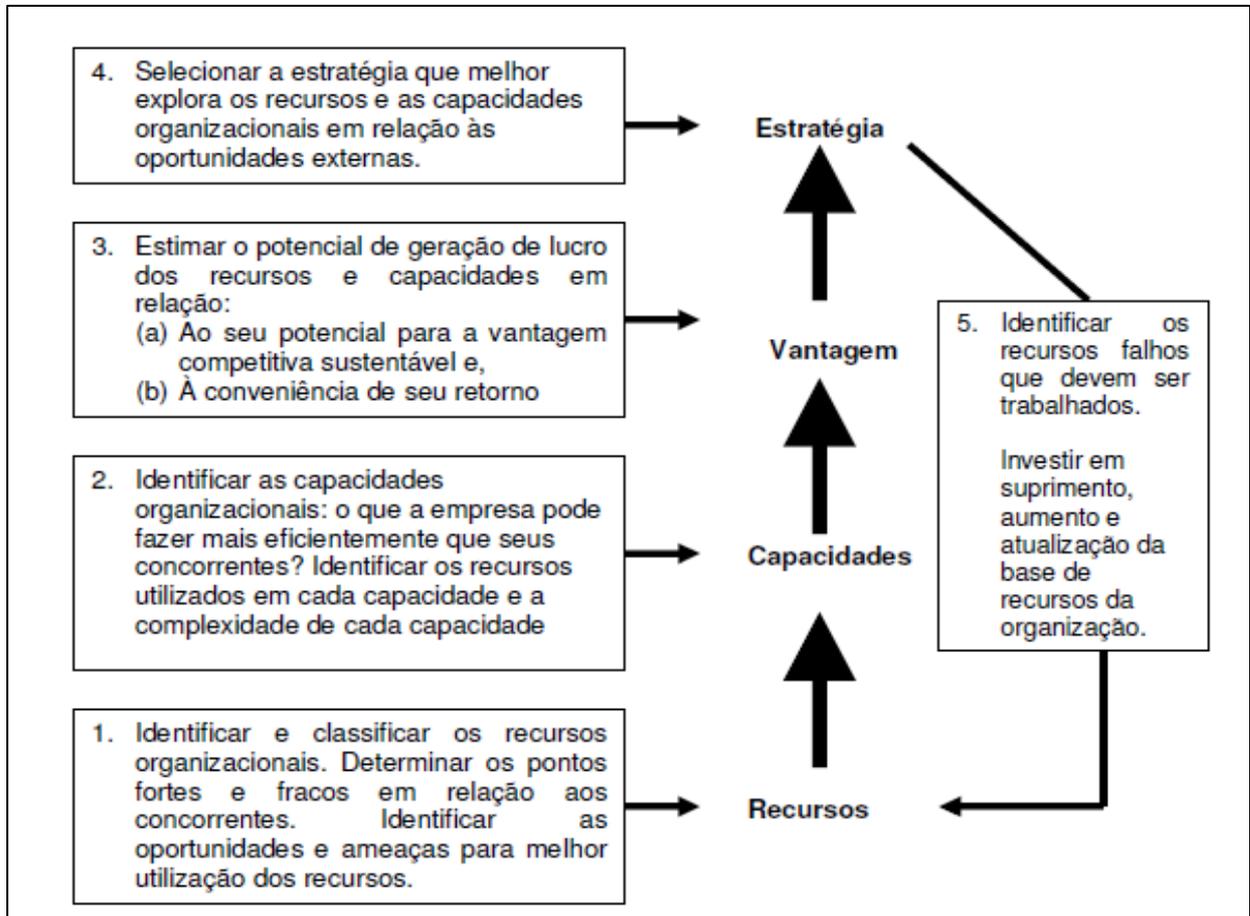
Portanto, o sucesso das alianças ocorre através de uma boa gestão, da cultura, de valores corporativos, trabalho em equipe, qualidade de comunicação com os empregados, colaboração, interação, atitudes pessoais, hábitos organizacionais adequados, entre as unidades de uma mesma empresa, são considerados aspectos dignos de observação em organizações bem sucedidas.

Nesse contexto, o comprometimento individual de todas as partes envolvidas é um requisito claro para o sucesso de toda aliança. Esta exige aprendizagem, reavaliação e reajustes com o passar do tempo. Por sua vez, isso precisa de um diálogo construtivo e ambiente de trabalho cooperativo. (DOZ; HAMEL, 2000, p. 247).

Assim, para compreender a vantagem competitiva é preciso perceber o fator interno e ao mesmo tempo, entender o aspecto dinâmico do mercado para a sua renovação e

aperfeiçoamento. Dessa maneira Grant (1991) propõe um modelo para a formulação da estratégia com base na abordagem dos recursos, como mostra a Figura 2.

Figura 2: A análise da Estratégia a partir da abordagem dos Recursos



Fonte: GRANT, 1991.

De acordo Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade dos competidores conseguirem resultados idênticos aos de uma determinada empresa, mesmo que pratiquem estratégias semelhantes.

Isso demonstra que, as fontes de vantagem competitiva podem ser definidas através do acesso privilegiado a recursos únicos, a capacidade de transformação dos fatores de produção, habilidade para renovar estoques de recursos, e competências para criar novos serviços ou produtos. Assim, a geração e influencia de conhecimento é a base essencial para a construção de fontes de vantagem competitiva.

Segundo Castro, Mello e Pinto (2012, p. 24) argumentam que vantagem competitiva resulta da efetivação da estratégia traçada pela empresa, sendo que a mesma não é exercida simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais. Ou seja, ela pode ser criada de várias formas, com base em tamanho, localização, acesso a recursos, entre outros. Com base nisso,

as diferentes *performances* que as empresas alcançam, refletem basicamente a diversidade da qualidade dos recursos e capacidades possuídas. (HEXSEL; PAIVA, 2006).

Assim, vantagem competitiva poderia ser alcançada por meio do desenvolvimento de um conjunto de recursos e capacidades competitivamente distintos e de sua disposição em criar uma estratégia bem organizada.

Dessa forma, a vantagem competitiva se torna sustentável quando a transferência e uso dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes. Portanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e recursos únicos, provendo à organização a oportunidade de encontrar vantagens de custo e diferenciação. (CASTRO; MELLO; PINTO, 2012, p. 24). Com isso, a sustentabilidade diz respeito, aos efeitos à capacidade da manutenção da estratégia de criação de valor pela empresa. (BARNEY, 1991).

Desta maneira, as estratégias frágeis são passíveis de imitação e superação pelos competidores e, portanto, renderiam apenas uma vantagem temporária. No entanto, não há possibilidade de que uma empresa encontre uma fonte de vantagem competitiva eterna. (BARNEY, 1991). Isso significa que a vantagem competitiva sustentada, acaba com o tempo.

A busca pela vantagem competitiva sustentada requer dos gestores, investimentos em recursos estratégicos de difícil replicação no médio-longo prazo. Dessa forma, a capacidade em perceber, reconhecer o potencial de criação de valor depende da experiência e ações desses gestores. Desta maneira, o sucesso na exploração de recursos e capacidades, quando é percebido pelo mercado, desperta movimentos de cópia e revanche pelos competidores. (BRITO; BRITO, 2012, p. 368).

Nesse contexto, a gestão dos resultados da criação de valor é tão importante quanto à própria criação de valor.

De tal modo não é surpreendente que a competitividade de uma empresa requer o fortalecimento constante de uma atitude, no mercado em expansão. (CASTELLS, 2010, p. 140). Desse modo a busca pelo lucro econômico, induz a uma nova perspectiva tecnológica e a produtividade no mercado global.

Para Brito e Brito (2012, p. 367) ressaltam que as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores.

Portanto, o valor refere-se a quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação, determina a lucratividade.

Dessa forma, a vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valor que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades da empresa e a avaliação do seu custo e papel na diferenciação. (PORTER, 1989). Isso permite afirmar que as atividades ou transferência de habilidades de uma atividade para outra, constituem a ferramenta para a análise das vantagens e desvantagens das organizações.

Assim, a definição da vantagem competitiva sustentável, implica em intervalo de tempo, pois, ela é o efeito de todos os fatores idiossincráticos da empresa, que se mantém constantes durante o intervalo de tempo considerado. (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 56). Portanto, esse intervalo de tempo pode ser variado, para menos ou para mais, e faz parte dessa definição.

Deste modo, a procura por vantagem competitiva está presente em boa parte dos estudos sobre estratégia, assim como, nas orientações das decisões empresariais. Logo, a vantagem competitiva é tida como a principal teoria para explicar o desempenho superior das empresas, o que representa a finalidade fundamental da gestão estratégica.

2.4 MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE: CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÃO

Os meios de hospedagem são considerados como equipamentos de grande importância para o funcionamento da atividade turística. Os hotéis fazem parte de um subsistema dentro do sistema turístico, chamado subsistema empresarial, onde estão inseridas todas as atividades concatenadas ao turismo de forma direta, isto é, indispensáveis para a atividade.

Os meios de hospedagem se constituem em um setor que mais gera empregos diretos e indiretos.

Entretanto, o custo da geração de emprego na hotelaria é considerado um dos mais baixos da economia brasileira, exigindo um valor de produção de R\$ 16 mil. Ao contrário de outros setores, como o da construção civil, têxtil que o valor para gerar emprego requer cerca de quase o dobro, R\$ 28 mil. (BRASIL, 2006).

Além disso, os meios de hospedagem são elementos intrínsecos do turismo, visto que, o turista não pode permanecer na localidade sem haver um local para que possa se hospedar. Conforme a Lei Geral do Turismo, n.º 11.771/08 de setembro de 2008:

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança diária. (BRASIL, 2008).

Sobre empresa hoteleira, Castelli (2003), conceitua como meio de hospedagem, a empresa que tem por objetivo oferecer serviços de alojamento à clientela, sem distinção e mediante pagamento.

Deste modo, foi desde o período da Antiguidade que os meios de hospedagem existem. Eles surgiram com as rotas comerciais, pois estas geraram núcleos urbanos e, conseqüentemente, os meios de hospedagem, é que atendiam os viajantes que utilizavam as rotas.

Assim, com o término da Segunda Guerra Mundial houve um grande avanço da hotelaria, pois, as condições econômicas e a disponibilidade de tempo aumentaram o fluxo de viagens no mundo. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

No Brasil os hotéis começaram suas atividades na cidade do Rio de Janeiro, quando a Família Real portuguesa passou a residir na então capital nacional, havendo, assim um crescimento de viajantes que passavam pela cidade. Dessa forma, os meios de hospedagem foram se aprimorando para atender de uma melhor forma o número crescente desses viajantes.

Na visão de Castelli (2003), a hotelaria e o turismo têm em sua história diversos momentos significativos. Como por exemplo, a hotelaria se diversificou, agregou serviços para que se ampliasse o conceito atual. Dessa maneira, a criatividade e a inovação foram inseridas, aperfeiçoadas através de procedimentos tecnológicos de produtos e serviços. Isso foi fundamental para dar início a um padrão de qualidade dos produtos, e personalidade ou originalidade do fator humano, para os serviços.

Os serviços bem sucedidos dos meios de hospedagem dependem de sério compromisso na gestão eficiente dos serviços e eficácia na satisfação das necessidades dos clientes através dos seus recursos tangíveis e intangíveis. Dessa forma, as organizações que demonstram esse compromisso são caracterizadas por uma cultura distinta de diferenciação, exclusividade, inovação em serviço e pela atuação, liderança do gestor.

Nesse sentido, torna-se mais difícil para as demais empresas do setor de hotelaria reproduzir esses recursos corporativos de alto desempenho econômico. Dessa forma, o gerenciamento de serviços em meios de hospedagem deve utilizar a habilidade, capacidade, o conhecimento contínuo para atrair, selecionar, treinar, motivar e reter funcionários notáveis

como forma de justificar vantagens competitivas sustentáveis que são geradas pelos recursos, para o fomento econômico ao longo do tempo.

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). Partindo disso, as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. (BRASIL, 2006). Dessa forma, os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por cerca de dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

É pertinente dizer que, a maioria das atividades econômicas, dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte. Assim, a predominância dessas empresas pode ser explicada, em função de capital pequeno para iniciar o negócio, não ser necessário conhecimento específico, e as barreiras para entrada nesse setor são relativamente baixas, quando comparadas com as de outras indústrias.

Pode-se dizer que a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E que nos dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período, o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência. Portanto, a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. (BRASIL, 2006).

As causas da mortalidade das empresas no Brasil estão relacionadas, a falhas gerenciais na condução dos negócios (falta de planejamento e avaliação na abertura do negócio por parte do empresário), as causas econômicas conjunturais, de tributação, dentre outros. Já para os proprietários, o motivo da mortalidade da empresa, concentra-se na falta de capital de giro nas entradas e saídas de recursos na empresa, a escassez de clientes e a recessão econômica são outras razões que provocaram o fechamento das empresas. (SEBRAE, 2004).

Segundo o Sebrae (2004) a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, referente ao ano de 2002, revelou que, 49,4% encerraram as atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 anos. Com isso, o fechamento de uma empresa, é acompanhado pela reabertura de outra bastante semelhante, e que faz uso da mesma estrutura da extinta.

Dessa maneira a oferta existente do setor hoteleiro no Brasil, é formada ainda hoje por hotéis de pequeno porte. (GORINI; MENDES, 2005). Assim, os pequenos meios de hospedagem representam uma fatia de 70% do mercado desse segmento, com até 50 apartamentos. (SEBRAE, 2011).

Isso demonstra uma intensa concorrência neste segmento do mercado de hospedagem, sendo necessária cada vez mais a busca de vantagens competitivas em relação aos seus competidores.

Pode-se dizer que, os serviços de hospedagem configuram-se como um dos mais importantes, pois representam a base de permanência temporária do turista, que, de uma forma geral, busca serviços que reproduzam o mesmo padrão de conforto de sua residência habitual. (IBGE, 2011). Por sua vez, os serviços de hospedagem inserem-se no conjunto dos serviços prestados as famílias.

Dessa forma, o número de estabelecimentos de hospedagem compreende tanto os tipos de meios de hospedagem como, hotéis, apart-hotéis/flats, pousadas, pensões de hospedagem, pousadas domiciliares, albergues, dormitórios, hospedarias, chalés entre outros, quanto as suas categorias: luxo, superior, confortável, médio conforto, econômico, simples. (BRASIL, 2006).

Assim, como mostra a Lei complementar n.º 123 de 14 de Dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresarial, a empresa individual de responsabilidade limitada, o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. No caso da microempresa, ganha receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 em cada ano-calendário. Já a empresa de pequeno porte, ganha em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. E o empreendedor individual, até R\$ 60.000,00.

Quanto ao Sebrae (1999), utiliza o critério por número de empregados como maneira de classificar o porte das empresas, para fins, de serviços (microempresa: até 9 empregados, empresa de pequeno porte: de 10 a 49 empregados), comércio, ações de tecnologia, exportação, bancários, e outros. Como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5: Receita Anual da Microempresa, Pequena Empresa e Empreendedor /Número de Empregados

Tipo/Porte	Faixa de Receita Anual (R\$)	Número de Empregados
Microempresa:	Até R\$ 360.000,00	Até 9 Empregados
Empresa de Pequeno Porte:	Até R\$ 3.600.000,00.	De 10 a 49 Empregados
Empreendedor Individual:	Até R\$ 60.000,00.	-----

Fonte: Adaptado de BRASIL (2006) e SEBRAE (1999).

É preciso dizer que a informalidade é definida como a execução de atividades empresariais lícitas, porém, de maneira irregular, caracterizada pelo não cumprimento de regulamentações que implicam custos. Nesse sentido, no Brasil, os pequenos negócios informais (com até 5 empregadores) nas áreas urbanas, não possuem registros como empresa individual ou qualquer tipo de sociedade, além de não utilizarem serviço de contador. (MAXIMINIANO, 2011).

Dessa forma as empresas hoteleiras desenvolvem processos de seleções rigorosas para a contratação de funcionários terceirizados (profissionais qualificados no mercado). Entretanto, a administração inadequada dos recursos desses profissionais, desencadeia o *turnover* de funcionários em função dos problemas internos gerando o desligamento. (BUHLER, 2009).

É preciso ressaltar que, a perda de pessoal nas organizações revela desafios a serem superados. Isto é, representa ausência de conhecimento, capital intelectual, redução de produtividade, da lucratividade da empresa, dentre outros. Dessa forma, a rotatividade de pessoal está relacionada à saída de funcionários de uma organização. Nesse contexto, o indivíduo pode solicitar a sua demissão por descontentamento com a política da empresa, busca por melhor colocação profissional, bem como, por falta de motivação.

Em outras palavras, o serviço consiste em parte, de um procedimento de produção determinada por características sociais, referentes a gênero, raça, antecedentes educacionais. (URRY, 2001, p.98). Assim, quando o indivíduo compra determinado serviço, o que é adquirido é uma composição social dos produtores e criadores de serviços. Portanto, ao adquirir um serviço, significa adquirir, uma determinada experiência social.

O termo serviço refere-se a uma ação que supere a expectativa de um indivíduo (URRY, 2001, p. 97). Ou seja, é mais do que uma pessoa esperaria.

É importante destacar que a experiência gera valor e que os clientes compram resultados e não produto ou serviço. Partindo disso, o valor pode ser definido como quanto vale uma ação ou um objeto específico em relação às necessidades de um indivíduo, da organização, em determinado momento, menos os custos envolvidos na obtenção desses benefícios. Por exemplo, caso, o cliente achar que pagou mais do que esperava ou recebeu menos benefícios do que previa, ou até mesmo que recebeu um mau tratamento durante a entrega do serviço, o valor recebido diminuirá (LOVELOCK; WIRTZ, 2010).

De acordo com Urry, (2001, p. 99) a mão-de-obra é parte do fornecimento de muitos serviços relacionados com o turismo. Dessa forma, um procedimento social, no qual, ocorre da interação entre produtores e consumidores. Como se pode notar, a qualidade da interação social estabelece em si, uma experiência social.

Os hotéis mais baratos precisam desenvolver técnicas que sugiram controle, segurança para evitar emergência (no ambiente interno da empresa e com os clientes) que surge rotineiramente em função da intensidade do trabalho que se espera ter através dos colaboradores.

Para Lovelock e Wirtz (2010) os funcionários de empresa de serviço têm importância crucial, pois podem ser um determinante essencial de fidelização do cliente ou ao contrário, do seu abandono. Portanto, eles desempenham papel importante na cadeia de lucro do serviço e posicionamento competitivo da empresa.

Isso faz supor que, os fatores de diferenciação no serviço e modo como ele é oferecido pelo hotel de pequeno porte para o cliente, são significantes recursos estratégicos e fonte de vantagem competitiva.

Dessa maneira, o empreendedorismo e a inovação são ferramentas essenciais para o processo criativo na economia, uma vez que, aumenta a produtividade e cria empregos sendo de fundamental importância para o desenvolvimento de vantagem competitiva. (SANTOS, 2004). Isso permite afirmar que as inovações são necessárias para as empresas, pois, elas diferenciam seus serviços ou produtos criando um valor adicional para os clientes. Assim, produzir inovação é uma capacidade vital para a implementação de estratégias bem sucedidas na empresa.

Segundo Lovelock e Wirtz (2010) o sucesso para pequenos meios de hospedagem é fazer a diferença por meio da competência de funcionários que reforça o turismo que diz que, pessoas motivadas é a essência da excelência de serviço. Ou seja, é poder garantir que os desejos e necessidades não expressos dos clientes sejam atendidos pelos mesmos.

De acordo com Guerrier (2001) a hospitalidade envolve a ideia de acolhimento e sorriso caloroso em meios de hospedagens. Com isso, quando o hóspede se registra em hotel ele observa como o recepcionista o faz sentir-se à vontade, amparado e bem recebido. Além, de observar se ele está tecnicamente preparado para cuidar da sua reserva e permanência.

De acordo com Serra (2005) ressalta que a hospitalidade é caracterizada por um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis sendo que a parte intangível só é possível de ser alcançada quando existem funcionários bem treinados, pró-ativos, prontos a corrigir as possíveis falhas de atendimento e reclamações dos clientes (Recursos Humanos).

Para Dias et al. (2002) a hospitalidade envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que interligados proporcionam bem estar ao hóspede. Dessa forma, a hospitalidade não se restringe a oferta de abrigo e alimento ao visitante, mas ao ato de acolher considerando em toda sua amplitude. Em essência, o ato de acolher um visitante é um ato social, culturalmente construído. Isto é, o nativo pode ter maior e/ou menor disposição para receber o visitante. Porém, quando se trata de turismo, esse é um aspecto que não pode ser negligenciado.

O turismo como atividade produtiva organizada requer estruturas e serviços que as localidades (destinos turísticos) quando interessadas no desenvolvimento do setor de hospitalidade empenha-se para criar. (DIAS et al., 2002). Nesse contexto, os envolvidos na prestação de serviços aos turistas e que o fazem como uma forma de trabalho remunerado, não são voluntariamente hospitaleiros. Sua hospitalidade está associada a uma imposição do trabalho ou uma hospitalidade profissional⁴.

Dessa maneira, a hospitalidade profissional é a combinação complexa de benefícios e aspectos tangíveis e intangíveis; envolve a interação satisfatória entre serviços e prestador, consumidor e hóspede; oferece ao hóspede segurança, conforto psicológico e fisiológico – com alimentação, bebida e acomodação; e pode ser lucrativo. (COOPER et al., 2001 apud DIAS et al., 2002). Nota-se que a hospitalidade para a indústria do turismo é a ação de oferecer segurança às pessoas, considerando conforto físico e psicológico em troca de pagamento.

Na verdade, em termos de hospitalidade turística o sentir-se em casa significa a sensação de acolhimento que se tem na própria casa; o que demonstra segurança, conforto e

⁴ É uma hospitalidade planejada. A qual se refere aos serviços criados para atender aos hóspedes, aos visitantes de um determinado local. Neste caso, hotéis, são os principais elementos, mas, não os únicos. (DIAS et al., 2002).

bem estar. Por isso, a hospitalidade no turismo tem componentes que se combinam de espontaneidade e artificialidade.

Assim, através de políticas públicas e estratégias privadas, os lugares podem preparar-se para serem hospitaleiros traçando uma hospitalidade profissional focada na oferta de estruturas e na prestação de serviços para o turista (conhecida como: hospitalidade turística). Deste modo, a excelência da hotelaria está associada a um bom nível de serviços oferecidos e da sua hospitalidade.

Os serviços de um hotel são intangíveis, pois, são inseparáveis, uma vez que, solicitam que o cliente tenha algum tipo de contato com os processos, onde o cliente pode ser uma parte ativa destes. Com isso, os serviços são simultâneos, ou seja, a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, não sendo estocáveis. (PIROLO; TORRES, 2012).

Assim, compreender o comportamento do consumidor através das suas necessidades, desejos e demandas tornou-se questão crucial no planejamento de toda empresa em mercados competitivos.

Deste modo, a rentabilidade de uma empresa ocorre a partir do momento em que ela consegue captar o valor de um produto ou serviço singular, criado pela mesma e destinado aos seus clientes. (OLIVEIRA; FREITAS; ALEXANDRE, 2006). Portanto, a utilização das estratégias de diferenciação como vantagem competitiva, possibilita a retenção dos clientes em períodos sazonais, comuns na hotelaria por meio da cadeia de valor.

De fato, torna-se visível para os clientes quando o serviço assume modos de comportamento antinaturais. Assim, quando o hotel controla o comportamento dos funcionários estão procurando comprometer aspectos individuais de caráter e personalidade. Entretanto, as pessoas que trabalham com atendimento estão sujeitas a ordens de seus empregados com relação a como agir e pensar.

Percebe-se que cada vez mais a pessoa que trabalha com atendimento é uma variável essencial para criar e manter posicionamento e vantagem competitivas. Assim, as satisfações dos funcionários são requisito fundamental na cadeia de lucro de serviço tanto para conseguir excelência de serviço como para obter a fidelidade do cliente. Todavia, os serviços que esses profissionais executam são alguns dos mais exigentes em empresas de serviços.

Além disso, a rapidez das mudanças e o acesso às informações possibilita que as empresas cada vez mais sejam cobradas a observar e estudar o mercado, com respostas concisas que levem a se adequar e inovar diante das várias transformações.

De acordo com Souza (2012) os meios de hospedagem são de vital importância para o desenvolvimento do turismo e conseqüentemente dos destinos turísticos. A tendência é que

cada vez mais os destinos turísticos e, portanto seus equipamentos se tornem mais competitivos, sendo que pesquisas científicas podem mostrar informações muito importantes que se bem utilizadas podem servir para o desenvolvimento de estratégias que aumentem seu nível de competitividade.

Os hotéis é um dos principais alicerces do turismo. Isso significa que a hotelaria serve tanto como referência geográfica como financeira para os visitantes em potencial. Nesse contexto, a sua realidade ainda é desconhecida em função das ações dos gestores no que se refere a uma administração eficaz que busca utilizar de forma estratégica os recursos (intangíveis) para gerar o desempenho e a vantagem competitiva empresarial.

Desta forma, para promover à satisfação ao cliente, os hotéis devem ter preocupação com a percepção das reais necessidades de hospitalidade dos seus colaboradores, pois tão relevante quanto o cliente externo é o cliente interno. Os clientes internos podem ser tanto funcionários efetivos quanto terceirizados. Esses últimos de empresas contratadas para administrar um setor do hotel ou de cooperativas de trabalho.

3. DESIGN METODOLÓGICO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O item busca abordar as informações que caracterizam o estudo e os métodos científicos utilizados, apresentando o delineamento da pesquisa e a ênfase dada ao trabalho. Tendo em vista a resposta à problemática da pesquisa: **Analisar a percepção dos gestores dos hotéis de pequeno porte na zona sul de Natal/RN sobre os ativos intangíveis como recurso estratégico-competitivo com base na Visão Baseada em Recursos (RBV).**

Esta pesquisa foi operacionalizada a partir de pesquisas correlatas sobre o tema, na qual, sugere-se o uso de um enfoque qualitativo. Uma vez que, a pesquisa qualitativa, assume um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser explicado em números.

Para Rodrigues (2006, p. 90) a pesquisa qualitativa é utilizada para investigar problemas (opiniões, comportamentos, atitudes) que os procedimentos estatísticos não podem representar. Por meio da abordagem qualitativa o pesquisador descreve a complexidade das hipóteses, interpreta dados, teorias e fatos. Assim, a interpretação dos acontecimentos e a atribuição de significados são fundamentais, no processo de pesquisa qualitativa.

O presente estudo se caracteriza como descritivo e exploratório. Cujas finalidades é apresentar a importância dos ativos intangíveis para os hotéis de pequeno porte de Natal/RN. A pesquisa Descritiva é realizada para estabelecer relações entre variáveis. O pesquisador nesse caso procura observar, registrar e interpretar os fenômenos. Enquanto a exploratória é devido à escassez de estudos em hotéis de pequeno porte que tratem sobre a temática enfatizada. Pode-se dizer que ela é uma pesquisa inicial cujo objetivo é aprimorar ideias, buscar informações sobre um determinado assunto. (RODRIGUES, 2006, p. 90).

Considera-se ainda, para efeito desse estudo, os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, de levantamento e estudos de casos. A primeira, caracterizada a partir de material já publicado, constituído de livros, periódicos, artigos, e conteúdos da internet. Diferenciando-se da pesquisa de levantamento, é utilizada quando a pesquisa envolve pergunta direta as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em terceiro e último, o estudo de casos múltiplos que tem por objetivo, elaborar uma explicação geral estabelecendo elos casuais a partir das declarações e preposições contidas nos dados coletados em cada um dos casos individuais, embora, estes casos variem nos detalhes. (DUL; HAK, 2008, p. 4). Ao

mesmo tempo, em que visa conhecer poucos casos em profundidade e requer habilidade, tempo disponível do pesquisador.

Para Yin (2005) este tipo de estudo consiste de uma estratégia de pesquisa, utilizada em muitas situações para agregar conhecimento sobre acontecimentos contemporâneos situados em algum contexto, organizacional, individual, grupal, social, político, dentre outros, sobre os quais o pesquisador tem pouco controle. E também, por considerar este método mais apropriado para apresentar evidências mais convincentes, análise mais substancial e conclusões mais contundentes nesta pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O tipo de amostragem adotada foi a não-probabilística, por conveniência, onde a pesquisadora usa método subjetivo tais como, a informação: caracterização do segmento hoteleiro (formado pela composição dos conceitos e diferenciações de micro empresa e empresa de pequeno porte considerando como pequena empresa) assim como, o perfil do entrevistado/empreendimento entrevistado e o processo estratégico-competitivo (ver roteiro de entrevista – Apêndice A) para selecionar os elementos da amostra.

Porém, a probabilidade de um elemento da população ser escolhido não é conhecida. Deste modo, não há métodos estatísticos para mensurar o erro de amostragem para uma amostra não-probabilística. (HAIR JUNIOR et al., 2003, p. 244).

Dessa forma, a pesquisa optou por este tipo de amostragem devido ao caráter inédito desse estudo além, do interesse e a disponibilidade da gerência de alguns hotéis de pequeno porte pesquisados em sites de hospedagem que seguem o caráter/perfil de serem pequenas empresas/hotéis de 2 estrelas em participar (ver Anexo A).

Segundo o BNDES citado por Maximiano (2011) classifica as empresas de acordo com uma visão financeira dando ênfase a renda bruta recebida em determinado período. Entretanto, para o SEBRAE essa classificação depende do ponto de vista do tamanho, da quantidade de empregos oferecidos e a evolução da empresa. Dessa forma, entende-se por pequenos meios de hospedagem aquele estabelecimento que possui até 50 UHS - Unidades Habitacionais. (ABIH, 2005).

Nesse contexto faz parte desse estudo, os gerentes e os proprietários dos hotéis de pequeno porte do município de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte. No qual, foram entrevistados um total de três entre gerentes e o proprietário (considerados como sujeitos desta pesquisa), como demonstra o Quadro 6.

Quadro 6: Caracterização das Empresas e Sujeitos da pesquisa

Empresa	Idade dos sujeitos	Formação/ Escolaridade	Cargo	Tempo de trabalho no ramo hoteleiro	Tempo de trabalho no hotel
Hotel A	30 anos	Superior em Informática	Gerente de reservas	9 anos	9 anos
Hotel B	22 anos	Superior em Ciência e Tecnologia	Gerente	Sem Experiência em outros hotéis	4 anos
Hotel C	52 anos	Segundo grau completo	Proprietário	20 anos	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Para investigar a percepção dos proprietários dos hotéis de pequeno porte da zona sul de Natal/RN sobre os ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos com base na RBV, foi utilizada para a coleta de dados a entrevista pessoal (roteiro de entrevista ver Apêndice A), por meio dela foi possível entender a opinião, percepção dos proprietários e gerentes.

Para a obtenção dos dados, foi empregada a observação simples - espontânea, não planejada, informal, adequada a estudos qualitativos para registrar comportamentos, funções empresariais. E a pesquisa documental, representada por sites, informativos dos hotéis entrevistados, por demais estudos e artigos relacionados às empresas de pequeno porte e do setor hoteleiro.

Cabe frisar que, as entrevistas semiestruturadas são aquelas baseadas em roteiro já previamente estabelecido, mas, que permite inclusão ou exclusão de perguntas no momento da entrevista. E também oferece vantagem, quando se lida com questões de pesquisa complexas e abertas. Nesse caso, as entrevistas pessoais foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra e agrupadas de acordo com as categorias de análise (ver Quadro 7) para melhor entendimento da percepção dos proprietários.

Dessa forma, a pesquisadora manteve contato, em princípio presencial, com os proprietários e gerentes com o propósito de sensibilizá-los para participarem da pesquisa, obter confiança e aumentar as possibilidades de sucesso na coleta de dados. E depois, continuou o contato, por telefone e internet para motivar a realização da entrevista.

Neste caso foi usado um roteiro de assuntos (Apêndice A) no qual, foi abordado/tratado na entrevista. Sendo divulgado o nome de cada hotel entrevistado de acordo com classificação:

A, B e C. Para isso foi sempre explicado a finalidade da pesquisa aos entrevistados que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, autorizando a divulgação dos dados das entrevistas conforme, o Apêndice C.

Esta pesquisa ocorreu nos meses de Abril e Novembro de 2013. E foi realizada no bairro de Ponta Negra, na zona sul de Natal/RN. O Quadro 7. apresenta uma síntese da proposta metodológica deste estudo.

Quadro 7: Síntese dos Procedimentos de Pesquisa

Objeto de estudo	Objetivos específicos	Categoria de análise – Tipo 1: Perfil do Empreendimento Entrevistado	Autores	Técnica de coleta	Técnicas de análise
<i>Ativos intangíveis</i>	a) Caracterizar e identificar os entrevistados dos hotéis de pequeno porte na zona sul de Natal/RN;	1.Gênero, 2. estado civil, 3. idade, 4.tempo de atuação no ramo hoteleiro, 5.tempo na empresa, 6. tempo de funcionamento do hotel, 7.grau de instrução, 8.missão, visão,valores, 9. cargo/nível hierárquico, 10. experiência na hotelaria, 11. número de funcionários, 12. número de hospedagem por ano e 13. índice de ocupação atual	Fernandes, Fleury e Mills. Nascimento et al. Urry. Sebrae. Vasconcelos e Brito.	Entrevista semiestruturada com os gestores dos hotéis de pequeno porte	Análise de conteúdo;
	b) Compreender os ativos intangíveis identificados e utilizados pelos gestores enquanto, processo estratégico-competitivo com base na RBV;	14.Estratégias, 15.mudança, 16.imagem, 17.marca, 18.aprendizagem, 19.tecnologia de comunicação e informação, 20.parceiros/fornecedores/ <i>stakeholders</i> , 21. produtos, 22. hospitalidade, 23.serviços, 24.capacidades e 25. público alvo/clientes ativos	Castro Mello e Pinto. Hexsel e Paiva. Castells. Dias et al. Brito e Brito. Vasconcelos e Cyrino.	Entrevista semiestruturada com os gestores dos hotéis de pequeno porte	Análise de conteúdo;

	c) Avaliar a visão dos gestores em relação aos ativos intangíveis pautados ao processo estratégico-competitivo.	Categoria de análise – Tipo 3: Ativos Intangíveis	Porter. Barney. Mello et al. Guerrier.	Entrevista semiestruturada com os gestores dos hotéis de pequeno porte	Análise de conteúdo;
		26.Atitudes, 27.recursos, 28.ações, 29.diferenciação, 30.filosofia, 31.diretrizes, 32.relacionamentos, 33.adaptação, 34.criação, 35.conhecimento e opinião sobre o mercado hoteleiro local e 36.dificuldades encontradas no ramo hoteleiro local			



Revisão da literatura/ Entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos presente nas entrevistas se deu através de algumas técnicas utilizadas dentro da análise de conteúdo. Conforme Bardin (1997, p. 42) a análise de conteúdo consistem em conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Dessa forma, qualquer comunicação – transporte de significações de um emissor para um receptor poderia ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. (BARDIN, 1997, p. 33). Neste caso, tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo.

De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Consequentemente, toda leitura se constitui numa interpretação.

Em conformidade ao exposto, análise de conteúdo proporciona ao pesquisador o entendimento das representações que o individuo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta.

Nesse sentido, a técnica de análise de conteúdo serve para analisar material textual (conteúdo das entrevistas das pesquisas qualitativas). Portanto, a análise de conteúdo necessita fundamentar-se numa explicitação clara de seus objetivos.

Inicialmente, buscou-se analisar a visão dos gestores dos hotéis de pequeno porte da zona sul de Natal/RN sobre os ativos intangíveis como recurso estratégico-competitivo com base na Visão Baseada em Recursos (RBV) através, da compreensão das categorias de análise: tipo 1 (Perfil do Empreendimento), tipo 2 (Processo Estratégico-Competitivo), tipo 3 (Ativos Intangíveis) tornou-se possível identificar as características desses hotéis e verificar os ativos intangíveis usados pelos proprietários e gerentes.

Nesse contexto, a pesquisadora dividiu a análise dos dados segundo Bardin, 1997 em três grupos de procedimentos explicitados no Quadro 8 que exhibe as Etapas da Pesquisa utilizando a técnica Análise de Conteúdo.

Quadro 8: Organização das Etapas da Pesquisa utilizando a técnica Análise de Conteúdo

1. Pré-análise:	a partir da leitura flutuante começa a exploração dos dados, a elaboração de um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho, escolha de documentos, a formulação de hipóteses, objetivos, elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados e preparação do material
2. Análise do material:	consiste de operações (codificação e categorização) onde os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em categorias estabelecidas previamente, as quais permite uma descrição das características identificadas no conteúdo expresso no texto
3. Tratamento do Resultados (Interpretação):	liga os resultados obtidos a finalidade teórica , e permite avançar para conclusões que levem ao avanço da pesquisa

Fonte: Elaboração própria a partir das etapas da Análise de Conteúdo sugeridas por BARDIN, 1977.

Desta forma, a partir do significado compreendido nas entrevistas, pela pesquisadora, o conteúdo das mensagens foi classificado de acordo com as categorias de análise mencionadas anteriormente, e definidas diante da revisão da literatura realizada nesta pesquisa. Dessa maneira, os textos das entrevistas foram transcritos e depois, interpretados.

É pertinente dizer que neste estudo foi aplicada a técnica da análise de conteúdo (técnica de pesquisa), uma vez que, permite compreender de forma mais eficiente às respostas dos entrevistados (gerentes e proprietários) dos hotéis de pequeno porte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da coleta de campo e as discussões, utilizando-se os procedimentos metodológicos citados. Vale resaltar, que a análise desses resultados se destina à exposição dos hotéis de pequeno porte da zona sul de Natal/RN estudados. Além de criar um panorama geral de informações, fatos e experiências obtidos em cada empreendimento pela pesquisadora através, da entrevista pessoal com os gerentes e proprietários desses hotéis de pequeno porte.

Portanto, a análise de conteúdo é realizada a partir de algumas considerações em relação à oralidade (análise de discurso) das entrevistas realizadas. Deste modo, a análise de discurso é uma técnica que usa a entrevista como uma fonte de interação social e a contribuição do entrevistador é importante uma vez que, tanto esse entrevistador como o entrevistado, se baseiam em um conjunto de recursos interpretativos que são considerados de interesse na análise que segue.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Perfil da Empresa A

Em termos básicos de identificação o gerente de reservas entrevistado tem 30 anos de idade, é casado, e possui formação superior em informática, mas, pretende fazer mestrado em turismo. E também, é filho do proprietário do hotel.

De acordo com o gerente, o hotel, foi criado em aproximadamente no ano de 1996 - está em funcionamento há 18 anos, e possui 8 funcionários, sendo alguns deles muito antigos (por exemplo, a primeira, foi copeira e atualmente, é camareira. Já a segunda, foi camareira, e atualmente, passou a ajudar a realizar as atividades da recepção).

Isso significa que a empresa possibilita a mudança de funções a partir, do interesse e das habilidades dos funcionários.

Segundo o gerente, explica que o número de hospedagem por ano ou diárias vendidas mensalmente corresponde:

[...] Só no Booking acho, que foi vendido 50 hospedagens do mês de Outubro a Novembro. Deve dar uma média de 80 hospedagens por mês, pelo menos. Por ano, aproximadamente, umas mil. Eu não tenho porque nunca measurei isso realmente. A gente faz o mensuramento mais das reservas online para ver como está. São poucas as pessoas que fazem a reserva por telefone e as que fazem, são as que pesquisaram na internet. Por mais que indique, as pessoas vão pesquisar na internet. (Empresa A grifo nosso).

Nesse sentido, as agências de viagens são responsáveis por solucionarem os problemas que por ventura apareçam na viagem do cliente:

[...] O cliente não contrata o hotel, contrata a agência e esta, é que se vincula aos hotéis e ela não vai mandar o cliente para um hotel como o nosso, geralmente ela manda para o Rifoles, outros hotéis, porque eles conseguem um valor mais abaixo porque, os hotéis grandes tem como flexibilizar a diária deles. No meu hotel, eu tenho como diminuir a minha diária, mas, a minha margem para diminuir isso aí, é muito pequena. Mas, um hotel desse aí, tem uma diária de 500 reais, o quarto dele não é 500 reais - não vale isso. O hotel tem como fazer a diária por 300 reais e fechar o pacote pela Operadora CVC. (Empresa A grifo nosso).

O gerente ainda ressalta que a diária atual dele, não mudou muito de 2011 a 2013 em média dez, cinco, reais:

[...] Eu não sei como vai ser. Eu ainda não tenho tarifa definida para a Copa. Como o hotel é vinculado ao Sindicato de Bares Hotéis e Similares, eles não passaram nada, que temos que manter a tarifa do período – não existe. Em tese eu posso colocar o valor que eu achar justo. Só que eu não acho justo, aumentar abusivamente. O justo é cobrar a tarifa de temporada porque vai ser um período de alta temporada. O injusto é cobrar a cima da tarifa de alta temporada, porque ele estaria explorando o turista. ‘Se ele sabe que vai haver a demanda, mas, eu vou explorar abusivamente’ Eu não sou de acordo. Provavelmente, a gente vai manter a tarifa de alta estação e vamos conceder desconto, pois, o intuito é atrair clientes; já que vamos ter uma semana de Copa em Natal/RN. (Empresa A grifo nosso)

Isso representa que a cultura da empresa pode orientar comportamentos para altas vendas, baixos custos, margens altas, enfim, geração de valor econômico para ela. Para o gerente:

‘Se a gente tiver uma tarifa mais baixa, quem estiver vindo de longe só para a Copa 2014, vai querer vir passear aqui. Se a pessoa estiver em Fortaleza pode alugar o carro e vir para Natal/RN, que está com diárias mais baratas do que Fortaleza (lugar onde tem mais incentivos, o governo investe mais no turismo do que em Natal/RN). Mas, se eles pesquisarem e virem que a diária em Natal/RN está mais barato podem vir de carro para conhecer a cidade’. (Empresa A grifo nosso).

Isso significa que, quando o turista vai conhecer um destino turístico e descobre que existem outros atrativos ou lugares diferentes próximos a ele para visitar, torna-se uma tendência natural, que este turista almeje conhecer esse novo local, ainda mais quando deduz

que o preço da hospedagem é ainda mais barato. Como por exemplo, viajar de Fortaleza/CE para Natal/RN.

Isso demonstra, que as políticas públicas (prefeituras, governo) de outros estados que sediarão a Copa do Mundo 2014, estão investindo mais recursos financeiros para a ampliação e desenvolvimento de obras de infraestrutura, de mobilidade urbana e principalmente, investindo de certa maneira, no turismo de forma organizada, ao contrário do que se tem visto, em Natal/RN.

Com relação ao índice de ocupação do hotel o gerente diz: “O Índice de ocupação atual nesses últimos dois meses (Outubro-Novembro) foi de 75%. Já durante o feriado do dia 21 de Novembro, a ocupação foi de 100%” (Empresa A).

Dessa forma, a vantagem competitiva de diferenciação pode ser conquistada quando a oferta da empresa contém, na medida certa, os atributos que melhor satisfazem os clientes. (GRANT, 1991).

Conforme se constatou, o gerente possui muita experiência no setor da hotelaria e trabalha cerca de 9 anos (período remunerado) na empresa. Ele trabalhou em dois locais diferentes: numa pousada localizada na cidade/centro e na empresa A, as quais, seus pais são os proprietários: “[...] Desde criança que eu ajudo os meus pais com os dois hotéis [...] meus pais estão no mercado há aproximadamente 25 anos nessa área. Ele foi um dos primeiros bugueiros de Natal/RN”. (Empresa A).

Com relação à experiência do gerente de reservas do hotel, ocorreu no ano de 2004, na própria empresa, para ele:

É uma área que eu gosto muito, na verdade eu tentei algo diferente do que eu estava predestinado a fazer. Eu acho que eu quis fazer algo que não era dessa área (informática), mas, acabei voltando por muitos fatores.

[...] Eu gosto de informática, mas, a área não me remunerava bem. Infelizmente aqui no estado todo, não tem indústrias, empresas [...] aqui, as empresas são pequenas, informais. [...] E isso, me fez voltar para a área hoteleira, a família e outros fatores.

[...] Eu me identifico muito com essa área, gosto dessa área de serviços, de atendimento ao cliente. Eu me sinto realizado e faria novamente, trabalharia nessa área (hotelaria).

[...] O meu pai não fez curso superior, mas, é alfabetizado [...] ele não consegue compreender que as coisas têm mudado [...] a forma de atender muda [...] mas, ele tem coisas arcaicas [...] tem que pensar no que vai falar para o cliente [...] e tirar isso dele sendo eu que estiver a frente é difícil porque, se tivesse um gerente para orientá-lo, que não fosse eu, ‘porque ele é das antigas’. [...] ‘Para o meu pai, o que ele pensa da sua experiência de vida na hotelaria, é o que tem que ser’. Mas, hoje, eu estou à frente dos negócios. (Empresa A grifo nosso).

Assim, a cultura empresarial pode orientar comportamentos. Ela é um recurso único, histórico, oriundo das ideias do fundador da empresa, da interação entre seus membros, validado ao longo do tempo, que pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável quando a empresa é a primeira a reconhecer e explorar uma oportunidade. (BARNEY, 1991).

Isso significa que é importante estabelecer regras, diferenciar funções e atividades entre os membros e funcionários, dentro da empresa familiar, para torná-lo um ambiente, 100% profissional.

Com relação à missão, visão e valores da empresa o gerente não soube definir de forma clara os principais objetivos e metas futuras da mesma. Justificando apenas que: [...] “O hotel busca excelência nos serviços para os clientes”. (Empresa A).

Isso demonstra de certa forma que a empresa se preocupa muito com o atendimento. Ou seja, seu foco é o cliente. Porém, o que se percebe é que ela poderia fazer mais, para continuar com o “serviço de excelência” na sua rotina.

De tal modo, a missão e a visão são específicas para cada empresa e incluem pontos de partida éticos, com ênfase em habilidade, confiança, solidariedade, trabalho em equipe, credibilidade entre outros. (RAMPERSAD, 2004).

Com base nisso, o hotel deve apostar na qualidade do elemento humano uma vez que, a excelência do serviço (condição de vantagem competitividade) depende de uma boa gestão, de trabalho em equipe, dos valores da empresa e de interação com os clientes. Para isso, o proprietário desse hotel, precisa de desempenho, necessita investir em qualificação e também, cobrar isso dos seus funcionários.

Dessa maneira, o hotel não possui nenhum documento impresso para identificar sua missão, visão ou valores. Mas, de acordo com o gerente houve um período em que a missão estava expressa num quadro localizado na recepção.

O Quadro 9. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 1 “perfil do empreendimento” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa A.

Quadro 9: Síntese do Perfil da Empresa A

F		PERFIL DO EMPREENDIMENTO – Categoria 1
+	✓	Gerente possui experiência, conhecimentos no setor hoteleiro
+	✓	Possui aproximadamente mil hospedagens por ano
+	✓	Alto índice de ocupação entre os meses de Outubro-Novembro do ano 2013
-	✓	Hotel não possui documento impresso para identificar a missão, visão e valores
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.1.2 Perfil da Empresa B

De acordo com o gerente do hotel ele possui 22 anos, é solteiro e cursa Ciência e Tecnologia (nível superior) na UFRN. E não possui outras experiências em turismo, apenas no hotel em que trabalha (empresa B). Visto que ele é o filho da proprietária da empresa. O hotel surgiu no ano de 1994, e está em funcionamento há 19 anos no mercado, isso demonstra que apesar de pouca experiência do gerente, ele possui conhecimentos amplos de outras áreas, possui visão crítica sobre a realidade do mercado hoteleiro, fato que contribui para a gestão da empresa e motivo de muita confiança por parte da proprietária com o gerente. E hoje, o hotel conta com 8 funcionários.

Com relação à experiência na empresa B, o gerente possui conhecimentos tanto no setor de hotelaria, quanto em outras áreas como, Ciências e Tecnologias; é web designer, diretor de arte da empresa CBOX (Tecnologia da Informação), além de ser responsável pela divulgação e mídias externas do hotel: “[...] Comecei a acompanhar de verdade, desde o ano de 2009 (4 anos). [...] Eu gosto sim, de trabalhar no hotel, até hoje eu gosto e faço”. (Empresa B).

Nesse sentido, o conhecimento é um recurso, no qual, todos os demais recursos dependem dele. Dessa forma, a postura do gerente da empresa pode ser representada por determinação, certa agilidade e responsabilidade em suas atividades. Embora, ele tenha outros conhecimentos, não foi identificado se o mesmo continuará trabalhando com turismo a longo tempo.

Com relação ao número de hospedagem por ano, não foi identificado o número aproximado, do mesmo, visto que o gerente não soube responder no momento da entrevista. Porém, o índice de ocupação atual: Janeiro a Novembro do ano 2013 é mostrado no Anexo B. Conforme explica o gerente, os gráficos são feitos pela proprietária – sua mãe, quem os utiliza a cada mês. O gerente ainda esclarece:

*[...] Na média de Novembro, foi bom [...] foi de 80% no mês. No feriado estava lotado. Esses últimos dois feriados (do dia 15 ao dia 21 do mês de Novembro) que passaram foram lotados. De Outubro a Novembro o hotel está com ocupação de até 90%. Depois, ele vai baixando um pouquinho.
[...] Na baixa estação a gente fica com até 30% às vezes. Mas, de Julho em diante, fica na média de 50% a 60%. (Empresa B grifo nosso).*

Com relação à missão, visão e valores, foi identificado que a empresa prioriza pelo bom atendimento e ajudar os clientes com informações necessárias (isto caracteriza os seus valores). Porém, o hotel não possui a missão, visão e valores de maneira impressa.

Nesse sentido é preciso que os demais funcionários estejam envolvidos nesse contexto, de atender aos desejos dos clientes. O Quadro 10. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 1 “perfil do empreendimento” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa B.

Quadro 10: Síntese do Perfil da Empresa B

F		PERFIL DO EMPREENDIMENTO – Categoria 1
+	✓	Gerente possui experiência, conhecimentos no setor hoteleiro e em outras áreas complementares ao setor
-	✓	Não foi informado o número de hospedagens por ano
+	✓	Alto índice de ocupação entre os meses de Janeiro, Julho e Novembro do ano 2013
-	✓	Hotel não possui documento impresso para identificar a missão, visão e valores
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.1.3 Perfil da Empresa C

Em termos básicos de identificação, o proprietário do hotel tem 52 anos, é casado e possui nível médio/segundo grau completo (escolaridade). Segundo proprietário, o ano do surgimento do hotel foi em 2001 (tem 12 anos). Porém, ele está em funcionamento no mercado há 10 anos antes, do seu surgimento (em 2001), ou seja, desde 1991. E possui 9 funcionários.

Entretanto, o gerente não teve como informar o número de hospedagem por ano, durante a entrevista. Já com relação ao índice de ocupação atual: “[...] Há 4 meses que o hotel esta lotado, uma media anual seria no geral 60%”. [...] Em Janeiro é de 90% mas, depois, cai muito”. (Empresa C).

De forma, quando a empresa apresenta lucratividade superior, é sinal de que possui, sobre outras desse setor, vantagem competitiva, que resulta da maneira como esta empresa lida com as forças da indústria e de uma oferta de valor superior,⁵ a qual, é percebida pelos clientes e que ultrapassa o preço de produzir essa oferta. (PORTER, 1989).

⁵ O valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar. E o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes. Ou por benefícios singulares, que compensam um preço mais alto (PORTER, 1989).

Segundo a experiência do gerente na hotelaria, é de 20 anos, e está há 9 anos trabalhando na empresa C:

[...] Comecei a trabalhar em hotel, desde os 14 anos de idade, como office boy. Antes, era comum assinar a carteira de trabalho do jovem de menor idade [...] tive a minha primeira experiência no hotel Samburá – hoje, é um Centro Empresarial Samburá.

[...] Eu acho muito interessante, trabalhar na hotelaria, porque eu trabalho com muita gente [...] eu costumo dizer aos meus novos funcionários, podem surgir ótimas oportunidades na hotelaria, tipo, alguém que tá aqui em Natal pode estar em uma empresa e indicar uma ótima oportunidade de trabalho para você. [...] Faria novamente, trabalhar com turismo [...] me sinto realizado até porque chegamos a este ponto de sermos o dono [...] mesmo trabalhando muito, o salário é pouco, o lado bom é que se conhece muita gente interessante. (Empresa C grifo nosso).

Esta abordagem mostra que a experiência é um fator que pode contribuir favoravelmente para o reconhecimento da empresa no mercado.

Com relação à missão, visão e valores da empresa o proprietário não soube a princípio definir quais seriam. Mas, logo, respondeu que a técnica utilizada pelo hotel é a de ser econômico e aconchegante (característica da visão). Tendo como objetivo estratégico (missão) oferecer o melhor preço da área – pois, o hotel está localizado a uma quadra da praia.

Assim, a missão está relacionada a custo e benéficos. Entretanto não foi possível identificar de forma impressa a missão, visão e os valores da empresa. Porém, proprietário afirma que antes havia um quadro com tais informações.

O Quadro 11. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 1 “perfil do empreendimento” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa C.

Quadro 11: Síntese do Perfil da Empresa C

F		PERFIL DO EMPREENDIMENTO C – Categoria 1
+	✓	Gerente possui experiência, conhecimentos no setor hoteleiro
-	✓	Não foi informado o número de hospedagens por ano durante a entrevista
+	✓	Alto índice de ocupação no mês de Janeiro / 2013
-	✓	Hotel não possui documento impresso para identificar a missão, visão e valores
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.2 COMPREENSÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO IDENTIFICADOS

4.2.1 Empresa A

Os principais diferenciais competitivos do hotel em relação à concorrência no setor em que atua segundo o gerente: “O atendimento afetuoso, acolhedor, simpatia, cordialidade, a localização, devido à proximidade com a praia, shopping, bares e restaurantes”. (Empresa A).

Isso significa que é importante que o hotel busque oferecer também uma estrutura física adequada para os seus clientes.

Ainda de acordo com o gerente, durante o período de baixa estação o hotel utiliza estratégias, para buscar parcerias com sites de empresas online em todo o Brasil.

[...] Submarino viagens e Booking.com além de outras empresas como, o Natal Shopping (em função das novas obras de construções), empresas de engenharia em Guaporé/RN – cujos clientes fazem vistorias três vezes por mês em obras de construções em Natal - local onde os mesmos ficam hospedados na empresa A e outras empresas de petróleo, como a Petrobrás e também de informática, como, a Microlins. (Empresa A grifo nosso).

É importante ressaltar que por meio dessas parcerias tornam-se possíveis divulgar os serviços e produtos do hotel e em consequência disso, atrair demandas. Entretanto, é preciso que a empresa utilize outras estratégias, ou seja, criar outros serviços, produtos de acordo com o perfil dos clientes para obter vantagem competitiva.

Quanto à estrutura do hotel é de porte pequeno, e possui pouca rotatividade dos funcionários (possui 8 no total). E apenas dois deles falam um segundo idioma.

Isso demonstra de certa forma que a empresa oferece menor número de serviços ou produtos: “[...] Hoje, todos os quartos possuem o mesmo padrão de estrutura física”. (Empresa A).

O hotel possui um *buffet* de café da manhã típico que consiste em especialidades do Nordeste e sucos de frutas regionais, também possui área com piscina. O site oficial da empresa contém informações pertinentes e adequadas como: serviços, reservas, localização, fotos dos apartamentos, valores de tarifas (a partir de R\$ 80,00 *single* e R\$ 105,00 - duplo preços cobrados na baixa estação considerado a partir de Março a Junho e de Agosto a Novembro). E ainda possui facilidade para pagamento com cartões de crédito e a vista o cliente tem desconto.

Cabe ressaltar que existe um espaço reduzido em frente ao hotel para estacionamento. E segundo o gerente, o hotel é seguro e tranquilo.

[...] A segurança é feita pelo posto policial do bairro de ponta negra [...] o policial passa na rotatória próximo a entrada da Via Costeira [...] a gente oferece o café da manhã aos policiais, justamente como um 'agrado', em caso do hotel precisar [...] não existe vigia de rua e não temos segurança eletrônica, mas, aqui é muito tranquilo, a rua é iluminada, tem delegacia no Praia Shopping [...] o policiamento aqui, é bom, e inibe um pouco o bandido. (Empresa A grifo nosso).

Entretanto, a forma como ele justifica isso, é através da comparação com outros lugares maiores em termos de população e desenvolvimento no Brasil onde há altos índices de violência que ainda não é o caso de Natal/RN.

Dessa forma, a área do hotel/recepção conta apenas com a “vigilância do (a) recepcionista”. A empresa não possui sistema de segurança eletrônica e demonstra em alguns momentos, certo “abandono e insegurança” na recepção, pois, o próprio recepcionista não estava no seu local de trabalho habitual deixando a recepção vazia (isto foi identificado pela pesquisadora, durante o primeiro momento da entrevista pessoal, no qual, o gerente não estava apenas, o recepcionista do turno vespertino).

Neste sentido, o hotel está associado ao Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS/RN) o que demonstra que a empresa encontra-se amparada legalmente pelo Sistema Confederativo da Confederação Nacional do Turismo que se refere à Constituição Federal – uma entidade sem fins lucrativos, constituída para a defesa dos interesses coletivos/individuais, para questões judiciais, administrativas da categoria de hotéis, sem tempo determinado. Porém, no passado, o hotel fez parte do Guia 4 Rodas.

Deste modo, o fato do hotel está associado a uma entidade de turismo demonstra que o gerente busca se atualizar sobre os acontecimentos do segmento de hotéis, conhecer seus direitos e obrigações legalmente, junto aos seus colaboradores e poder divulgar a empresa participando de eventos nacionais os quais, as datas são divulgadas pelo próprio Sindicato de hotéis. Essa atitude demonstra certa competência, interesse por parte do hotel.

De acordo com o gerente, o público alvo/clientes ativos do hotel é composto por famílias e representantes de empresas.

[...] Aquelas (famílias) viajam em função das facilidades encontradas hoje, como, o preço dos hotéis, pacotes ou promoções das companhias aéreas, e também em função do crescimento positivo da economia do país [...] as pessoas estão economizando mais para viajar e aproveitar o período de baixa estação.

[...] Hoje, o público alvo, é do Nordeste (Alagoas, Maceió, Ceará, Pernambuco os quais, visitam Natal/RN nos feriados curtos) e Sudeste (turistas que visitam Natal/RN nos feriados prolongados, como, férias, Natal, réveillon e carnaval).

[...] Nos meses de Dezembro a Fevereiro está tudo lotado em boa parte dos hotéis de Natal/RN. Já no caso da própria empresa A, essa lotação varia em função do mês. (Empresa A grifo nosso).

Isso demonstra que é necessário que o hotel, utilize estratégias de atuação para atrair turistas. Como se pode notar a maior parte do público que visita a cidade do Natal, hospeda-se em Ponta Negra (zona sul de Natal/RN).

Portanto, o ambiente interno do hotel é o local indicado para que haja maior interação com os clientes no momento da execução dos serviços. Pois, facilita o comportamento e a comunicação durante o serviço.

O Quadro 12. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 2 “processo estratégico-competitivo” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa A.

Quadro 12: Síntese do Processo Estratégico-Competitivo - Empresa A

F	PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO – Categoria 2
+	✓ Possui relevantes diferenciais competitivos
+	✓ Possui parcerias com representantes comerciais e outras empresas
+	✓ Associado ao Sindicato de Hotéis, Restaurantes e Bares
+	✓ Clientes ativos/público alvo: famílias e representantes de empresas
+	✓ Pouca rotatividade e funcionários antigos
+	✓ Funcionários falam um segundo idioma
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.2.2 Empresa B

Em se tratando dos diferenciais competitivos foi identificado no hotel à tranquilidade, paz e a serenidade do local. Assim, estes atributos ou recursos intangíveis podem ser utilizados estrategicamente para diferenciar a empresa. Basta que a mesma, tenha conhecimento e competências para desenvolver determinados fins estratégicos.

Tem-se que na baixa estação as estratégias utilizadas pelo hotel são as parcerias com grupos, empresas, como a Petrobrás dentre outros representantes comerciais. Para isso, a

proprietária mantém alianças às quais, são fundamentais para ampliar as parcerias como, guias de turismo e outras pessoas desta área uma vez que ela possui muitas amigas, ou seja, utiliza o famoso, boca-a-boca.

Isso mostra que a empresa utiliza-se de meios estratégicos que serve para obter vantagem competitiva nos períodos sazonais.

Convém ressaltar que o hotel é de pequeno porte, possui 21 apartamentos – todos com varanda de frente para o mar e bem espaçosos. O ambiente físico é amplo, parte dele é aberto - sem cobertura, muito ventilado, calmo e silencioso (área de lazer), possui lanchonete, café da manhã, banheiro no corredor entre os apartamentos e área da piscina, o que foram considerados pela pesquisadora, um diferencial tangível para o empreendimento. “[...] Tem segurança interna (câmeras escondidas pelo hotel). Aqui não tem muito problema não”. (Empresa B).

De acordo com o gerente, o hotel é composto por colaboradores antigos, o que mostra que existe pouca rotatividade e redução de gastos em função do tamanho da empresa. Contudo, nenhum funcionário fala outro idioma, fato negativo no qual, compromete que a empresa possa atrair também o público estrangeiro.

Segundo o gerente, o público alvo do hotel é formado em sua maioria por famílias. “A empresa possui um grupo seleta, que já voltou a se hospedar cerca de seis vezes na empresa”. (Empresa B).

Com relação às tarifas o apartamento *single* custa R\$ 100,00 e o duplo R\$ 140,00 – valores semelhantes ao do mercado hoteleiro de Natal/RN no período de baixa estação (a partir de Março a Junho e de Agosto a Novembro).

Os investimentos e melhorias que o hotel executa frequentemente estão relacionados à manutenção, reparos na estrutura física do empreendimento, pois, é antigo. Já com relação a acréscimos de obras a empresa aumentou o espaço de lazer e construiu a lanchonete onde serve o café da manhã. (Empresa B grifo nosso).

Portanto, é importante se pensar no hotel como uma empresa de prestação de serviços. Cujas “vendas” destes serviços, depende da sua organização interna, ou seja, qualquer queda de nível no funcionamento de um só de seus setores pode ter reflexos imediatos sobre o próprio estabelecimento, atingindo todo o equipamento hoteleiro em questão.

É preciso informar que atualmente a empresa não faz parte de nenhuma entidade de turismo.

O Quadro 13. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 2 “processo estratégico-competitivo” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa B.

Quadro 13: Síntese do Processo Estratégico-Competitivo- Empresa B

F		PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO – Categoria 2
+	✓	Possui relevantes diferenciais competitivos
+	✓	Possui parcerias com representantes comerciais e outras empresas
-	✓	Não está associado a nenhum órgão/sindicato de turismo
+	✓	Clientes ativos/público alvo: famílias e representantes de empresas
+	✓	Pouca rotatividade e funcionários antigos
-	✓	Nenhum funcionário fala um segundo idioma
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.2.3 Empresa C

O diferencial competitivo do hotel em relação aos demais segundo o proprietário está baseado em três pilares: “Preço, no café da manhã, e na limpeza”. (Empresa C).

Ele também ressalva que a estrutura física inclui uma copa/cozinha em cada apartamento. Embora na verdade o que se percebe é que tais características apresentadas são semelhantes aos dos concorrentes. O fator preço aliado à copa/cozinha dos apartamentos nos hotéis em geral, são fatores importantes que devem ser priorizados na divulgação. Mas, não é um diferencial único, exclusivo ou inimitável (em termos de ativos tangíveis).

Assim, os critérios como, a capacidade de comunicação, simpatia, cordialidade e acessibilidade do proprietário é o seu diferencial (segundo a pesquisa). Além do serviço personalizado em termos de elaborar um café da manhã com mais produtos para determinados clientes que acham que o café do hotel não é suficiente. Dessa forma, os demais custos dos produtos comprados pelo hotel são pagos pelo hóspede durante o seu *checkout*.

Isso demonstra que cada vez mais, o hotel, deve procurar se especializar em oferecer aos clientes serviços e produtos adequados e focados.

Cumprе frisar que o público alvo/clientes ativos do hotel são famílias, estudantes e representantes comerciais. E a tarifa na baixa estação: *single* R\$ 70,00 e *duplo* R\$ R\$ 99,00 (período – Março a Junho e de Agosto a Novembro).

Durante a baixa estação a empresa utiliza ferramentas como: site do Hotel Urbano, para divulgar pacotes de hospedagens. Porém, antes utilizava o banco de dados de alguns clientes para oferecer esses pacotes de hospedagens.

[...] Quando a minha ocupação tava muito baixa, eu tava desesperado, eu coloquei uma placa do lado de fora do hotel com o preço, foi um diferencial incrível [...] ela vai ficar até a Copa 2014 [...] a lógica dos preços é ficar de acordo com a tabela de alta estação nesse período. (Empresa C grifo nosso).

Nesse caso, é preciso que a empresa amplie seus contatos, relacionamentos nos canais de comunicação e informação. Pois, conhecer os clientes é uma estratégia para desenvolver novas formas de comercialização de produtos e serviços diferenciados. “[...] Atualmente, o Ministério do Turismo está obrigando os hotéis das cidades que sediarão a Copa 2014, a exigirem os dados de todos os clientes (motivo da viagem, endereço de origem, última procedência e meio de transporte utilizado)”. (Empresa C).

Isso significa que, com essa atitude é possível saber o perfil dos turistas que visitam cada região e com isso traçar meios para atraí-los. Outra forma de se utilizar esses dados é para a própria segurança do hotel e do cliente em caso de emergência. Porém, ainda hoje é difícil fazer com que o turista conceda tais informações durante o *cheking* no hotel.

Quanto à estrutura do hotel, ele é de pequeno porte, possuem 22 apartamentos com copa, estacionamento, café da manhã e piscina. A maioria dos funcionários do hotel não fala um segundo idioma, com exceção do recepcionista que faz curso de inglês. E atualmente a empresa não está associada a nenhuma entidade de turismo.

Para o proprietário, um hotel só começa a ganhar dinheiro a partir de 35 apartamentos: “É difícil manter um hotel com apenas 22 quartos [...] a empresa em alguns períodos quase fechou”. (Empresa C).

Dessa forma, o proprietário explora possíveis oportunidades e tem espírito empreendedor, que empreende, toma a seu cargo a empresa e que se aventura a realizar coisas difíceis.

Isso significa que ser empreendedor impõe riscos financeiros, dedicação e sacrifício. Ele enfrenta pressões dos clientes, concorrentes, fornecedores e precisa habituar-se com rapidez, as mudanças.

Em relação às melhorias a empresa C só faz a manutenção dos equipamentos físicos. Não há investimentos em termos de acréscimo de obras no mesmo, visto que o prédio é alugado.

Nesse sentido, o hotel deve visar o “alto toque pessoal” que só é possível com funcionários bem selecionados, treinados e conhecedores das necessidades dos clientes interno e externos e que saibam como atender as reclamações dos hóspedes quanto ser proativos, corrigindo falhas antes que aconteçam. (DIAS et al., 2002).

Isso significa que o proprietário pode vencer as suas limitações de estrutura física criando ou adaptando os serviços e produtos de maneira simples e com menos gastos para proporcionar uma estadia mais hospitaleira.

O Quadro 14. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 2 “processo estratégico-competitivo” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa C.

Quadro 14: Síntese do Processo Estratégico-Competitivo - Empresa C

F		PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO – Categoria 2
+	✓	Possui relevantes diferenciais competitivos
+	✓	Possui parcerias com representantes comerciais e outras empresas
-	✓	Não está associada a nenhuma entidade/instituição de turismo
+	✓	Clientes ativos/público alvo: famílias, estudantes e representantes de empresas
+	✓	Pouca rotatividade e funcionários antigos
+	✓	Possui funcionário bilíngue
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3 VISÃO DOS GESTORES SOBRE OS ATIVOS INTANGIVÉIS

4.3.1 Empresa A

Na pesquisa vê-se que a imagem que o hotel procura passar através de sua marca é a de ser receptivo. Ou seja, fazer a permanência do cliente no hotel, ser a mais prazerosa possível. No qual, o atendimento possa ser de excelência.

Isso mostra que a empresa procura estar mais, próximo dos clientes de forma, a ajudá-los em suas necessidades por meio de informações, uma vez que, a estrutura física do hotel é pequena e simples. Com isso, a empresa pode se dedicar mais oferecendo um serviço personalizado e de qualidade.

É importante destacar que a empresa A utiliza em seu benefício apenas a internet divulgando a empresa por meio de sites comerciais já citados anteriormente.

Como se pode notar existem vários recursos estratégicos de divulgação como, informações boca-a-boca, a mala direta, promoção, venda pessoal, entre outros, de baixo custo e de fácil acesso para a empresa. (DIAS et al., 2002).

A partir disso, a empresa diz já ter investido na capacitação e aprendizado dos seus colaboradores em cursos de idiomas, atendimento entre outros cursos grátis, no Hotel Escola SENAC Barreira Roxa, fornecidos durante antiga gestão de Wilma de Farias e Carlos Eduardo, bastava que a empresa se associasse ao programa.

A empresa estava disposta ajudar no custo da passagem para o local e principalmente, a incentivar os funcionários a participarem dos mesmos. Portanto, a empresa obteve conhecimento do local, data dos cursos com a Prefeitura do Natal. Mas, os funcionários não tiveram nenhum interesse em participar [...] os colaboradores não têm aptidão para tal [...] o que justifica o desinteresse. (Empresa A grifo nosso).

Isso mostra que o Governo do Estado deve firmar alianças com empresas públicas e privadas para o incentivo e apoio ao setor hoteleiro de Natal/RN. Uma vez que, existe pouco incentivo por parte do atual Governo de Rosalba Ciarlini Rosado.

Dessa maneira, é necessário novas medidas concretas de decisões, alocação de recursos financeiros, para a elaboração de programas e ações concretas, para o desenvolvimento do turismo sustentável local. E não apenas o trabalho de divulgação de Natal/RN para o exterior.

Segundo o gerente, o diferencial dos serviços do hotel é fazer o cliente sentir-se a vontade, ou seja, como se estivesse em casa, mesmo estando fora dela. É criar um ambiente familiar. Para Dias et al. (2002) a hospitalidade é um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis que busca os melhores avanços em tecnologia e equipamentos.

Dessa forma, o hotel A realiza possíveis transformações na estrutura física, como por exemplo: “Reformar e adaptar o estabelecimento, ampliar o segundo andar, o estacionamento e o deck. O projeto foi aprovado, mas, falta a autorização da prefeitura para a construção”. (Empresa A).

Isso demonstra que a manutenção é feita periodicamente, conforme as necessidades e o avanço das tecnologias. Por exemplo, cama Box, TV LCD a empresa ainda está se programando para realizar a troca, pois a atual tv ainda é convencional, mas, o ar condicionado é split. “[...] No hotel será criada uma nova categoria de quarto luxo superior (para maior conforto do cliente). Pois, todos os apartamentos possuem o mesmo padrão de estrutura física básica”. (Empresa A).

Isso significa que o hotel considera que a melhoria ou ampliação de sua estrutura física irá proporcionar maior conforto e bem-estar para seus clientes e isto, faz parte da ideia de fidelização dos mesmos.

Para o gerente de reservas os funcionários colaboram com ideias criativas e sugestões na empresa. O mesmo vale para os clientes (feedback). “[...] A empresa prefere contratar pessoas de outras áreas e sem experiência para poder capacitá-las [...] o hotel é flexivo com relação ao horário de estudo e de trabalho do funcionário. Ou seja, o funcionário pode mudar negociar, o horário/dia de trabalho com outro funcionário”. (Empresa A).

Isto significa que a experiência em outras áreas dos funcionários, pode contribuir para a prática de suas habilidades no setor hoteleiro. Todavia, nem sempre esses funcionários cooperaram de maneira eficiente para a inovação de serviços e produtos para os clientes. Uma vez que, um funcionário de outro campo, não terá o conhecimento específico em turismo como o turismólogo, ou até mesmo, o colaborador pode não ter o comprometimento suficiente pelo hotel por longo tempo.

Para o gerente da empresa, os princípios, filosofias e diretrizes adotadas na gestão interna do hotel estão baseados na divisão de tarefas em cada turno dos funcionários. Dessa maneira, a empresa não sobrecarrega os colaboradores em suas atividades. Cada um deles terá que exercer seus trabalhos diários com responsabilidade. E para isso, a empresa exige a pontualidade e comprometimento por parte dos mesmos.

Isso demonstra que o hotel de certa forma se preocupa com a qualidade dos serviços oferecidos, pois, determina ações diferentes a cada colaborador, para que nenhum exerça atividades repetidas ou exclusivas.

Nesse sentido, a estratégia está relacionada às decisões que o gestor determina e realiza. E isso, tem efeitos para a distribuição interna de habilidade, agilidade (atividades de rotina) na empresa. Assim, o relacionamento do hotel com os seus *stakeholders* ocorrem de maneira respeitável, pacífica - sem grandes problemas.

Com relação a isso, a efetividade (transformação da situação) organizacional pode ser utilizada como um recurso estratégico determinado conjuntamente pelas decisões da empresa ao nível dos relacionamentos com os seus parceiros. O que pode muitas vezes, determinar quão eficaz e dinâmica será a organização.

Como exemplo, pode-se citar algumas parcerias do hotel como, a empresa Marazul que faz passeios – city tour em Natal, passeio de buggy, van pelo litoral do RN e para outros estados, como João Pessoa/PB, agências de viagens de todo o Brasil com exceção da Operadora de Viagem e Turismo CVC, além, dos sites de hospedagens já citados.

Segundo o gerente, os alimentos, frutas e demais produtos são comprados pelo próprio proprietário. “[...] Isso é uma realidade dos hotéis de pequeno porte de Natal/RN. Ao contrário dos grandes hotéis, que precisam ampliar sua oferta de produtos e saber como lidar diariamente com os distribuidores”. (Empresa A).

A visão do gerente sobre o mercado hoteleiro local atual é negativa, em razão de vários pontos que ocasiona a baixa demanda.

[...] A falta de administração por parte da antiga prefeita: Mícarla de Sousa, que teve repercussão a nível nacional dos problemas urbanos da cidade, como lixo, greve e aumento na passagem dos transportes; greve na saúde; na segurança; comprometendo negativamente a imagem e conseqüentemente o turismo de Natal/RN. Outros fatores como, a crise na Europa, a falta de parcerias do Governo do Estado/RN com voos charters para a Europa contribuíram para a diminuição de estrangeiros na cidade do Natal.

[...] Os clientes que vêm para Natal/RN dificilmente retornam, entretanto, os que voltam à cidade, fazem isso porque gostaram da mesma. Mas, não vêm anualmente. (Empresa A grifo nosso).

Isso demonstra que é muito difícil para um turista visitar Natal/RN sendo esta, divulgada negativamente em rede nacional em função dos problemas urbanos e de gestão.

A expectativa do gerente com relação ao evento Copa 2014 em Natal/RN é positiva levando-se em consideração a demanda turística que virá para a cidade bem como, a sua divulgação (a imagem) em todo o país e fora dele.

Para o gerente, as dificuldades encontradas no setor hoteleiro local correspondem:

A falta de investimentos do governo e da prefeitura; a falta de divulgação do turismo do estado; a falta de incentivos; a falta de mão de obra especializada.

[...] Gente querendo emprego, tem bastante, mas, gente querendo trabalhar são poucos [...] no hotel, falta mão de obra especializada, passei quase 3 meses para encontrar um recepcionista, é complicado [...] tento fazer uma escala para que todos folguem parte no natal e parte no ano novo. Nesses períodos, é pago um valor maior para o funcionário. (Empresa A grifo nosso).

Assim, as estratégias devem fazer parte das atuações deste hotel para que o mesmo obtenha a vantagem competitiva (desempenho superior). Para isso, é preciso que a empresa conheça e utilize as suas qualidades e também possa ampliá-las para adquirir um diferencial.

O Quadro 15. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 3 “ativos intangíveis” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa A.

Quadro 15: Síntese dos ativos intangíveis – Empresa A

F		ATIVOS INTANGÍVEIS A – Categoria 3
+	✓	A imagem/marca da empresa é representada pela receptividade
+	✓	O hotel incentiva a qualificação do funcionário
+	✓	Possui serviço hospitalareiro (representado através de um ambiente familiar)
+	✓	A divisão de tarefas por turno dos funcionários representa os princípios, filosofia e diretrizes da empresa
-	✓	O gerente possui visão negativa sobre o mercado hoteleiro local
+	✓	O gerente está otimista com a Copa 2014 em Natal/RN
-	✓	Para o gerente a falta de investimentos é a principal dificuldade para o setor hoteleiro de Natal/RN
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3.2 Empresa B

A imagem que o hotel procura passar através da sua marca é de representar uma bela paisagem ou vista, que valoriza a praia e todos os elementos que compõem a natureza. Por ser um lugar aberto com ótima visualização – área de lazer estilo varanda.

Isso significa que a imagem pode se tornar um recurso estratégico - intangível o qual, deve ser integrado à cultura, crenças, e aos valores internos da empresa, como por exemplo, o incentivo a preservação e a conservação do ambiente natural, a valorização do Morro do Careca da praia de Ponta Negra para atrair um público específico.

Dessa forma, a imagem que a empresa quer transmitir só funciona na mente do cliente se ela fizer o que realmente acredita e a sustenta.

Segundo o gerente, o hotel utiliza sites como, Ecotrip, EcoViagens, o próprio site da empresa (com imagens, informações sobre o hotel, passeios em Natal/RN, possui tempo-clima, site em dois idiomas – português e inglês), Facebook criados pelo gerente, para se beneficiar através da internet. Entretanto, para ele estas ferramentas dão pouco retorno de demanda para a empresa.

Nesse sentido, a falta de informação adequada sobre o caráter dos serviços e produtos oferecidos pelo hotel poderá acarretar em sérios inconvenientes na relação empresa-cliente. Ou seja, transmitir uma falsa imagem ou crença para os clientes.

De acordo com o gerente existe incentivo e investimento por parte da empresa para a capacitação e aprendizagem dos funcionários.

[...] No passado, a minha mãe (proprietária) custeou um curso para as cozinheiras [...] hoje, faltam investimentos principalmente por parte do governo para financiar e propiciar cursos profissionalizantes gratuitos para as empresas. E também, não há interesse dos colaboradores para fazê-los. (Empresa B grifo nosso).

Nesse contexto, o diferencial dos serviços oferecidos pelo hotel é a sinceridade, o bom atendimento, agilidade, simpatia, empatia do gerente sempre disposto a ajudar (segundo a pesquisadora). Assim, a proprietária do hotel auxilia os clientes com sugestões de passeios e de outras informações necessárias.

As mudanças ou adaptações na estrutura do hotel são feitas apenas através da manutenção dos equipamentos, ar condicionados e outros. Hoje em dia, a empresa não realiza mais acréscimos ou obras de construção. E a proprietária estabelece em termos de serviço, parcerias com pessoas que trabalham inclusive, com o turismo.

Isso significa que é importante a empresa inovar suas características em termos de serviços e produtos oferecidos ao cliente. E para produzir a inovação faz-se necessário a capacidade de criar estratégias bem sucedidas na empresa.

De acordo com o gerente, os colaboradores e clientes tem total liberdade para sugerir ideias, ou falar sobre qualquer situação para a proprietária da empresa. Algumas sugestões de funcionários já foram utilizadas na empresa. Outras, desconsideradas.

Nesse contexto, compreender ou saber ouvir uma opinião do funcionário é importante para poder analisar suas competências e com isso, propor ações de melhorias nos serviços do hotel. Visto que, o recepcionista, por exemplo, é quem trabalha direto com o cliente.

A base filosófica, princípios e diretrizes utilizadas pelo hotel é o de atender as necessidades dos hospedes com base na estrutura física, na indicação de passeios, elaboração de roteiros além de dicas para auxiliar o cliente. De forma que, o relacionamento com seus *stakeholders* ocorrem também por meio de um bom atendimento, tratamento, embora, às vezes, haja desentendimentos.

Isso mostra que o conhecimento surge quando se constitui negócios, interesses através da interação com clientes e fornecedores.

[...] O hotel mantém boas parcerias e relacionamentos com empresas de passeios turísticos como, a Marazul e também deixa a critério dos clientes a escolha desses passeios. A empresa possui fornecedores como, o Ceasa/RN – de frutas, fornecedores de ovos, sabonetes, materiais de limpeza (Empresa Água azul), e os demais produtos de alimentação são comprados pela proprietária (minha mãe). [...] A gente não tem concorrência [...] se aqui tá cheio(hotel) a gente manda para outro[...] nessa região os ‘vizinhos’ se ajudam. (Empresa B grifo nosso).

Isso representa que o hotel precisa estabelecer um posicionamento claro e objetivo em relação as suas atividades cotidianas e relacionamentos com os demais fornecedores (poder de barganha).

A visão do gerente em relação ao mercado hoteleiro atual é negativa, devido à carência de incentivos por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Norte o qual, não priorizou o turismo local e não fez novas parcerias com voos internacionais.

Outro aspecto importante foi à concorrência de hotéis (oferta) para pouca demanda turística. Fato, decorrente da repercussão nacional nos meios de comunicação e informação sobre os problemas urbanos hoje: lixo, sujeira, destruição de parte da orla da praia de Ponta Negra. Fez com que os clientes que se hospedaram no hotel comprassem pacotes com as agências de turismo para João Pessoa/PB e depois, retornasse para dormir em Natal/RN.

[...] A queda na parte de incentivos de voos de fora (agora não tem mais), na parte turística, não tem atrativo nenhum, novo, falta de atualização do próprio turismo regional nosso. Quem trabalha muito com turismo aqui, faz a propaganda, os empresários [...] ficamos por nossa conta própria, não têm incentivos [...] chega um turista e diz: lá em Fortaleza/CE tem show de graça todo dia a noite, no calçadão. Aqui não temos nem calçadão mais, esses são os piores problemas encontrados na hotelaria local. (Empresa B grifo nosso).

Isso significa que cada vez mais o cliente está mais exigente e busca se informar sobre os acontecimentos bons e ruins pela internet.

A perspectiva em relação à Copa 2014 em Natal/RN é positiva para o gerente. “Ela poderá ser aproveitada em termos de demanda e retorno financeiro. Mas, receio pelo caos que será gerado durante o evento pela falta de infraestrutura urbana adequada na cidade”. (Pedro).

Isso mostra que pensar em turismo de forma sustentável é definir prioritariamente políticas públicas de caráter intervencionista de medidas e ações (gestão) planejadas para o desenvolvimento político, social, cultural, ambiental e econômico de um determinado lugar.

O Quadro 16. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 3 “ativos intangíveis” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa B.

Quadro 16: Síntese dos ativos intangíveis – Empresa B

F ATIVOS INTANGIVÉIS – Categoria 3	
+	✓ A imagem/marca da empresa é representada pela paisagem/vista da praia de Ponta Negra
+	✓ O hotel incentiva a qualificação, e custeia curso para os funcionários
+	✓ Possui serviço sincero e bom atendimento ao hóspede
+	✓ Atender as necessidades dos hóspedes com informações e dicas são os princípios, filosofia e diretrizes da empresa
-	✓ O gerente possui visão negativa sobre o mercado hoteleiro local
+	✓ O gerente está otimista com a Copa 2014 em Natal/RN
-	✓ A falta de investimentos e incentivos do governo são as principais dificuldades para o setor hoteleiro de Natal/RN
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3.3 Empresa C

Conforme explica o proprietário, a imagem que o hotel procura transmitir através de sua marca, é o preço, que segundo ele considera como sendo o melhor, e o atendimento de excelência.

Isso significa que para um serviço ser de excelência a empresa precisa ter competências para desempenhar serviços e produtos com qualidade, exclusividade, para satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, o preço ou a promoção neste caso é um critério de fácil imitação no mercado hoteleiro, diferente de características como, por exemplo, ser amigável e de motivar os colaboradores – como é o caso do proprietário (segundo a pesquisadora).

De acordo com o proprietário a empresa se beneficia por meio do site oficial da empresa e demais outros sites de compras de hospedagens online.

Isso demonstra que o conhecimento apresenta-se como um recurso estratégico e privilegiado visto que pode ser usado para implementar novas particularidades em termos de conteúdo diferenciados e imagens mais atrativas, sistema de chats para reservas online e para tirar dúvidas quanto o serviço oferecido.

Segundo o proprietário a empresa não investe financeiramente para a qualificação e aprendizagem dos seus colaboradores. Entretanto, oferece oportunidade de emprego no hotel mesmo, quando a pessoa não está totalmente qualificada para a função.

Isso mostra que o proprietário gosta de ajudar apoiando e incentivando os funcionários a estudarem seja a camareira, ou o recepcionista.

Dessa maneira, deve-se fazer presente o diálogo, nestes casos por parte do proprietário que incentiva os colaboradores e funcionários.

Os diferenciais identificados no serviço do hotel foi à humanização, simplicidade, no atendimento, o aspecto amigável, e o de se fazer sentir-se a vontade ou de estar em casa. Critérios estes, que podem ser explorados durante a venda do serviço para o cliente.

Assim, ficou evidenciado que a empresa executa a manutenção básica na sua estrutura física e os serviços são adaptados quando há necessidade.

Isso significa que é preciso que o hotel tenha interesse e atitude para inovar em termos de serviços e produtos (heterogêneos), pois isto é uma forma de revigorar o negócio, estimular o consumo para obter vantagem competitiva no mercado hoteleiro.

Segundo o proprietário os colaboradores e clientes dão sugestões e participam direto e indiretamente para a melhoria da empresa. Porém, nem sempre as propostas são adotadas pelo proprietário. Isso demonstra que o proprietário possui interesse em saber e escuta todas as opiniões.

Em se tratando da filosofia, princípios, e diretrizes, o proprietário prioriza a questão de evitar despesas, ou seja, gastar somente o necessário.

Fato este, que justifica a dificuldade para ele em manter um hotel de pequeno porte com poucos estabelecimentos (22 apartamentos). Cujos custos somente melhoram após o período natalino até Fevereiro – o período do carnaval (caso comece no início deste mês, de Fevereiro) que são as ocasiões onde a tarifa cobrada aos clientes é maior. “[...] O dinheiro que se ganha durante esses meses (alta estação) tem que devolver/pagar nos demais meses até Junho, a empresa” (Empresa C).

Isso representa que mesmo o hotel de pequeno porte de estrutura simples, precisa de conhecimento e informação para saber como melhor ofertar os serviços e conseqüentemente, administrar os elementos necessários para cálculos de lucro.

Dessa forma o relacionamento do hotel junto aos seus parceiros ocorre de forma amigável e pouco hierarquizado.

O hotel tem parcerias com algumas distribuidoras de alimentos (Sadia), empresa de projetos de montagem de torre de celular, empresas que trabalham com gerador de energia elétrica, empresas de passeios turísticos dentre outras. [...] Envio cartas para todos os sindicatos das polícias rodoviárias federais do Brasil e com isso, faturado. (Empresa C grifo nosso).

Isso mostra que o proprietário tem ampliado alianças para se sustentar no mercado competitivo do segmento hoteleiro principalmente durante a baixa estação.

Há de convir que a visão do proprietário sobre o mercado hoteleiro local atual é de que a Copa 2014 em Natal/RN representa uma “ilusão”. E trará grandes prejuízos financeiros ao estado.

O custo para manter o novo estádio (Arena das Dunas) será alto pós Copa 2014. Apesar de que irá gerar demanda para o setor durante os jogos. Outro problema é a falta de acessibilidade (congestionamento, a falta estacionamento) e mobilidade urbana.

[...] As dificuldades que eu encontro na hotelaria é que o prédio do hotel é alugado, e eu não posso investir[...] esse hotel rende pouco [...] então, se você investe dois milhões aqui, se tem como tirar por mês vinte mil reais [...] um hotel desses não rende. Outra dificuldade é lidar com o ser humano, ele é difícil. [...] Meus planos são outros, pretendo investir em um turismo ecológico – montar uma pousada na Lagoa do Bom Fim/RN futuramente. (Empresa C grifo nosso).

Isso indica que, o Governo do Estado terá que pensar estrategicamente o desenvolvimento de políticas públicas para obter a sustentabilidade econômica, na qual, deve fazer parte o turismo como sendo uma das prioridades para as atividades do mais novo atrativo da cidade do Natal: “elefante branco”. Com o término da Copa 2014. Portanto, os desafios e as oportunidades ainda são incertos.

O Quadro 17. apresenta uma síntese sobre as inferências percebidas na compreensão da relação da categoria 3 “ativos intangíveis” com os demais dados coletados nesta pesquisa aplicada na empresa C.

Quadro 17: Síntese dos ativos intangíveis – Empresa C

F		ATIVOS INTANGÍVEIS – Categoria 3
+	✓	A imagem/marca representa “o melhor preço e o atendimento de excelência”
-	✓	O hotel não investe financeiramente na qualificação do funcionário
+	✓	O hotel possui serviço simples e “humanizado”
+	✓	Princípios, filosofia e diretrizes do hotel: evitar despesas e gastar somente o necessário
-	✓	O proprietário possui visão negativa sobre o mercado hoteleiro local
-	✓	O proprietário não está otimista com a Copa 2014 em Natal/RN. Pois, acredita que trará prejuízos financeiros ao estado
-	✓	As principais dificuldades para setor hoteleiro de Natal/RN segundo o proprietário é de não poder investir no hotel, porque é alugado e de lidar com o ser humano, pois, acha complicado
F* = Fatores relacionados à entrevista. Onde (+) = fator positivo e (-) fator negativo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

5 RELAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM BASE NOS TEÓRICOS ESTUDADOS

Este tópico apresenta a síntese dos resultados gerais da entrevista pessoal através da técnica análise de conteúdo com os proprietários e gerentes dos hotéis de pequeno porte de Natal/RN incluindo a revisão da literatura estudada e relacionada à teoria da RBV, para a fundamentação e entendimento deste trabalho. Para esta pesquisa, considerou-se a proposta (objetivo geral) central que é: **Analisar a percepção dos gestores dos hotéis de pequeno porte da zona sul, de Natal/RN sobre os ativos intangíveis com base na Visão Baseada em Recursos (RBV)**. Também houve a preocupação em resumir algumas atitudes, tarefas e habilidades dos líderes das organizações que aprendem (o perfil de competências) para complementar a caracterização dos entrevistados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para a maioria dos entrevistados, constatou-se que ambos, possuem experiência e conhecimentos no setor hoteleiro. Isso significa que toda empresa, precisa aprender. E o conhecimento cria a base para desenvolver uma cultura de aprendizado contínuo, e através disso, a empresa pode obter retornos financeiros por meio das suas atividades bem exercidas. (DIAS; POSSAMAI, 2004).

De acordo com os hotéis entrevistados, eles incentivam os funcionários estudarem e a se qualificarem. Porém, empresa B é a única empresa que já custeou um curso para os funcionários, contudo, não o financia ultimamente. Para Lovelock e Wirtz (2010) os empregados de empresas de serviços, tem importância, na medida em que pode determinar a fidelização ou abandono do cliente. Isso mostra que a forma como um serviço é oferecido pelo hotel para o hospede, são significantes recursos estratégicos e fonte de vantagem competitiva.

Com relação ao índice de ocupação dos hotéis (A, B e C) encontra-se com boa taxa de ocupação entre os meses de Outubro a Novembro (ano 2013). Entretanto, os hotéis B e C não souberam responder o número aproximado de hospedagem por ano. Isso mostra que o desafio dessas empresas é se esforçar para inovar (desenvolver estratégias), e diferenciar os produtos e serviços bem sucedidos.

Portanto, não foi identificado nenhum documento impresso que caracterize a missão, visão, valores e a sua relação com o mercado, com seus recursos, ou até mesmo, com a

responsabilidade social dos hotéis, o que torna muitas vezes difícil o processo para estabelecer objetivos estratégicos, desenvolver atividades cotidianas e desempenho correlatos pelos hotéis entrevistados.

O Quadro 18. mostra “os perfis de competências dos líderes que aprendem”. De acordo com Rampersad (2004, p. 289).

Quadro 18: Perfis de Competências dos Líderes que Aprendem

Resumo:	
Atitudes e tarefas dos líderes das organizações que aprendem	
<u>Atitudes e Tarefas</u>	<u>Habilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular uma disposição básica para o aprendizado; • Incentiva o trabalho inteligente, em vez do trabalho duro; • Ouve com atenção os empregados; • É inovador e ousa reconhecer erros; • Cumpre compromissos e mostra disposição para obter resultados; • Transmite sentimento de segurança ao pessoal; • Prefere comunicação face a face. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe como conseguir o melhor dos outros; • Consegue colocar-se no lugar dos outros; • Têm consciência dos seus pontos fortes e fracos; • Toma e executa decisões; • Colabora com harmonia e mobiliza o conhecimento e as habilidades; • Equilibra as atividades de curto e longo prazo; • Avalia de maneira adequada os talentos e deficiências dos empregados.

Fonte: RAMPERSAD, 2004, p. 289.

5.2 COMPREENSÃO DOS ATIVOS INTANGIVÉIS IDENTIFICADOS

Ao falar nos diferenciais competitivos de sucesso dos meios de hospedagem nota-se que eles dependem de compromisso na gestão competente dos serviços, e na satisfação das necessidades dos hóspedes, por meio dos seus recursos tangíveis e intangíveis. Isso significa que cada hotel entrevistado possui esses recursos competitivos e diversificados.

Nesse sentido, os recursos é a fonte das capacidades, a qual é responsável pela vantagem competitiva no mercado (KRETZER; MENEZES, 2006). Isso mostra, que a teoria Visão Baseada em Recursos (RBV) permite que a empresa opere no seu segmento, através de recursos (atos) estratégicos heterogêneos. (CASTRO; JUNIOR; PINTO, 2012). Segundo Barney (2001) explica que se a empresa possui recursos (são todos os ativos e características da empresa para criar estratégias) únicos, valiosos, difícil de serem imitados e raros, eles receberão uma condição (qualidade) de vantagem competitiva.

Dessa forma, a pesquisa mostrou que existem boas parcerias e alianças importantes, para o trabalho em equipe, para a qualidade de comunicação com os empregados, e colaboração dos fornecedores (*stakeholders*) com os hotéis entrevistados.

Contudo, não foram valorizados, priorizado pelos gerentes e o proprietário recursos, como: a exigência para contratar funcionário com um segundo idioma; à segurança dos hotéis, pois, não há sistema de segurança eletrônica, câmeras (nos hotéis A e C) e não há vigia nos demais hotéis (A, B e C).

Portanto, o funcionário é que solicita a sua demissão por descontentamento com as normas da empresa, por falta de motivação e por buscar melhores alternativas profissional nos hotéis entrevistados.

5.3 VISÃO DOS GESTORES SOBRE OS ATIVOS INTANGIVÉIS

A análise sobre os serviços oferecidos nos meios de hospedagem de pequeno porte, desta pesquisa, revela que os gerentes e o proprietário proporcionam ao hóspede o que há de melhor na sua empresa. Isso significa que eles necessitam passar uma imagem de acolhimento. Segundo Lovelock e Wirtz (2010) o sucesso para os hotéis, é fazer a diferença através da competência e motivação do funcionário/recepcionista para garantir e atender os desejos dos clientes.

Nesse contexto, quando o hóspede se hospeda no hotel, ele observa se o recepcionista o faz sentir-se amparado, bem recebido e preparado tecnicamente para fazer a reserva. Para Guerrier (2001) a hospitalidade envolve a ideia de sorriso caloroso e acolhimento. Todavia, Serra (2005) explica que a hospitalidade é definida por um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis. Este, intangível, só é possível ser alcançados através de funcionários pró-ativos e dispostos a corrigir as falhas de atendimento ou reclamações dos clientes.

Dessa forma, os hotéis (A, B e C) possuem a preocupação em relação às reais necessidades no contexto da hospitalidade, dos seus colaboradores. Uma vez que, eles estão conscientizados sobre a importância do cliente interno (funcionário) e do cliente externo (hóspede) para administrar a empresa.

A visão dos gerentes e do proprietário é negativa com relação ao fim do megaevento, Copa 2014 em Natal/RN. Isso mostra que eles estão desanimados devido à concorrência dos hotéis de outros estados que também, sediarão o evento; em função da baixa demanda de turistas nos demais meses do ano; a pouca divulgação dos atrativos turísticos da cidade do Natal; a falta de incentivos ao turismo e poucos programas de capacitação para os hotéis de

pequeno porte e/ou de cursos gratuitos, para a qualificação dessas empresas; e principalmente, devido aos problemas urbanos de infraestrutura ocasionados pela carência de investimentos financeiros e gestão ineficiente.

Assim, o governo do estado deve investir massivamente em políticas públicas sustentáveis que priorizem o desenvolvimento urbano com obras de estrutura física adequada para os nativos e conseqüentemente para atrair estrategicamente os visitantes.

6 CONCLUSÃO

O estudo traz uma discussão necessária sobre a percepção dos gestores sobre os ativos intangíveis como recurso estratégico-competitivo dos hotéis de pequeno porte da zona sul, de Natal/RN, com base no modelo RBV.

Neste sentido, um primeiro aspecto a considerar refere-se ao perfil das empresas visitadas e consideradas nesta pesquisa (A, B e C) cujo possuem qualidades heterogêneas e essenciais, que refletem na forma como as empresas são administradas.

Isso significa que os hotéis entrevistados, possuem recursos estratégicos e competitivos tanto em níveis de ativos intangíveis quanto de ativos tangíveis diversificados. Entretanto, os gerentes e o proprietário, possuem um conhecimento limitado sobre as suas reais potencialidades em termos de atributos específicos (ativos intangíveis). Nesse sentido, é necessário que eles conheçam o que a sua empresa tem de melhor (singular) para poder definir estrategicamente ações e alianças com os *stakeholders*. Sendo necessário que os gestores busquem cada vez mais se aprimorar no segmento de meios de hospedagem.

Nota-se que os gerentes e o proprietário priorizam a cultura da empresa e valorizam, as suas características, que acreditam ser únicas. Porém, não sabem como utilizá-las, de maneira estratégica, e criar, adaptar novas, para poder aplicá-las taticamente na gestão da empresa e obter vantagem competitiva sustentável (a longo prazo) no mercado hoteleiro de Natal/RN.

Contudo, os gestores não sabem como aproveitar com eficiência o conhecimento dos seus colaboradores (sendo eles de outras áreas) para o benefício dos hotéis. Isso é, eles não conhecem em essência, as autênticas competências de seus funcionários assim como, as suas.

De forma geral, os gestores entrevistados possuem conhecimentos sobre o setor em que atuam – hotelaria, através das suas experiências. Ou seja, em função do tempo de serviço na empresa e das atividades práticas, diárias executadas pelo hotel. Entretanto, eles não possuem o conhecimento acadêmico suficiente de gestão e turismo para explorar os seus ativos intangíveis (recurso como sendo valioso raro e difícil de ser imitado). E fazem uso de estratégias de fácil imitação, que reflete em um desenvolvimento econômico normal (paridade) entre eles, e em uma “desvantagem competitiva sustentável”.

Isso permite afirmar que a capacidade de exploração dos ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos dos hotéis (A, B e C) parte a princípio, do interesse dos gerentes e do proprietário pelo conhecimento por meio da aprendizagem e a necessidade de buscar a inovação para alcançar o seu diferencial e conseqüente lucro econômico.

O Quadro 19. apresenta as inferências sobre “os valores (ativos intangíveis) percebidos nos hotéis” entrevistados.

Quadro 19: Síntese dos Valores/Ativos Intangíveis da Pesquisa

VALORES / ATIVOS INTANGIVÉIS	
HOTEL A:	
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer um serviço “exemplar” (modelo) que proporcione prazer, conforto e contentamento ao cliente, de acordo com a condição da empresa (oferecer estrutura física simples e um serviço hospitaleiro); • O atendimento (serviço) é atencioso e pacato. E com relação aos seus colaboradores, o gerente demonstra perceber (tem visão crítica), por exemplo, quando o funcionário não tem aptidão para exercer atividades na sua empresa. 	
HOTEL B:	
<ul style="list-style-type: none"> • Transmite a sensação de liberdade, paz, reflexão e contemplação diante da paisagem da praia de Ponta Negra (na sua área de lazer e varanda). E possui um atendimento (serviço) sincero, prestativo, honesto, ágil, por parte do gerente. 	
HOTEL C:	
<ul style="list-style-type: none"> • Possui aspecto de família (acolhedor) devido à relação (amigável) do proprietário com os seus funcionários; o serviço é humanizado e pouco hierarquizado. O proprietário possui espírito empreendedor, é bastante comunicativo, acessível, e tem interesse em ouvir os outros. 	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Dentre as limitações tem-se: as dificuldades de acesso em alguns hotéis de pequeno porte da zona sul de Natal/RN, em função da burocratização do processo de concessão de autorização, para realizar a entrevista pessoal, o que inviabilizou a aplicação do estudo; a indisponibilidade e pouco interesse de alguns gestores dos hotéis de pequeno porte para responder as questões da entrevista (uma vez que os gestores não estão todos os dias trabalhando no hotel); o relativamente, curto espaço de tempo para uma maior e mais profunda realização da pesquisa, na qual, o próprio tema pode constitui-se em sua própria limitação tomado aqui como desafio em face da sua complexidade e amplitude o que torna árduo o processo de coletar a percepção e opinião declarados por cada um dos entrevistados.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho permite agregar sua colaboração diante do problema proposto nesta pesquisa: **saber qual a visão dos gestores dos hotéis de pequeno porte da Zona Sul de Natal/RN em relação ativos intangíveis como recurso estratégico-competitivo.** Sendo isto relevante para o turismo.

Assim novas pesquisas sobre o tema (Visão Baseada em Recursos) tratado neste estudo se faz necessário, sendo que diversos temas podem ser colocados em prática a partir deste, uma vez que os meios de hospedagem de pequeno porte são organizações de vital importância para o desenvolvimento do turismo.

Frente a atual tendência de vantagem competitiva, também outros equipamentos turísticos podem ser avaliados com um viés similar ao proposto neste trabalho.

A tendência é que cada vez mais os hotéis se tornem mais competitivos, sendo que pesquisas científicas podem apresentar informações muito relevantes que se bem utilizadas podem servir de ferramentas para o desenvolvimento de estratégias que aumentem seu grau de competitividade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Censo**. 2005. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/Censo2005.php>>. Acesso em: 07 nov. 2012.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 8. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

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

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Site institucional**. 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt>. Acesso em: 05 nov. 2012.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 30 set. 2012.

BARCELOS, E. M. B.; ROSA, M. P. O uso de estratégias para a busca de vantagem competitiva em organizações de pequeno porte – um estudo de caso. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, 2008.

BRASIL. Lei n. 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm>. Acesso em 12 nov. 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. 7. ed, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2011 (EBAPE/ Núcleo de Turismo).

- BRASIL. Ministério do Turismo. **Meios de hospedagem estrutura de consumo e impactos na economia**. São Paulo: Abril, 2006.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho-uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 3, 2012.
- BUHLER, L. V. **Turnover na hotelaria**: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba-PR. 2009. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2009.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTRO, V. A.; MELLO, E.; PINTO, R. de M. Costa. Gestão do conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável – VCS – na perspectiva resource-based view – RBV. **Organizações em contexto (ROC)**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, p.24, 2012.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE**, v. 48, n.4, p. 3, 2008.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource based theory of alliances. **Journal of management**, v.26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DIAS, C. M.; POSSAMAI, O. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. **FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.1-8, 2004.
- DIAS, M. M. et al. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DUL, J.; HAK, T. **Case study methodology in business research**. Burlington, BH: Elsevier, 2008.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre a competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, v.46, n. 4, p. 49, 2006.
- GORINI, A. P.; MENDES, E. da F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, 2005.
- GRANT, R. M. The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2001.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HAUGLAND, S. A. et al. Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective. **Annals of tourism research**, vol. 38, n. 1, p. 268-290, 2011.

HEXSEL, A. E.; PAIVA, E. L. Construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: um estudo de caso. Salvador/BA, 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-1109.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de serviços de hospedagem**. 2011. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/PSH/default.asp?o=22&i=P>>. Acesso em: 16 Set. 2012.

KAYO, E. K. et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MELLO, L. B. de B. et al. Contribuição para a gestão dos ativos intangíveis organizacionais: proposição de um modelo baseado no Balanced Scorecard. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, 2010.

MENEZES, E. A.; KRETZER, J. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de economia mackenzie**. v. 4, n.4, 2006.

NASCIMENTO, E. M. et al. Ativos intangíveis: análise do impacto do grau de intangibilidade nos indicadores de desempenho empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). Paraná, 2012.

NICOLAU, I. Gestão do conhecimento estratégia capacidades organizacionais. **Economia Global e Gestão**, Instituto Universitário de Lisboa, p. 21- 44, 2005.

OLIVEIRA, A. M. B.; FREITAS, A. A. F.; ALEXANDRE, M. L. de O. Gestão do valor do cliente e a otimização de recursos de marketing: um estudo sobre o desempenho de empresas hoteleiras. **Revista de economia e administração**, v.5, n.1, p. 40-60, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE**, v. 47, n. 4, p. 48, 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PIROLO, M. C. Florian.; TORRES, R. de G. Hospitalidade na Hotelaria de São Paulo (Brasil): a percepção de camareiras cooperadas **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 507-526, 2012.

PINHEIRO, M. V. **Reprodução do capital e metamorfoses espaciais: um estudo da verticalização de Ponta Negra, Natal/RN**. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para a performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, C. H. **Organização e turismo**. Caxias do Sul-RS: Educs, 2004.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município sul-mato-grossense. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 231-243, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ideias de negócios sustentável: pousada**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/empresas/hotel-e-pousada/gestao>>. Acesso em: 16 set. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS . **Agência Sebrae notícias**. 2011. Disponível em: <<http://www.ba.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=665&cod=11649137>> Acesso em: 10 fev. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP**. 1999. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 9 fev. 2013.

SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, J. A. B. de. **Gestão ambiental e competitividade em destinos turísticos: percepção dos gestores de pequenos meios de hospedagem de Natal/RN sobre o uso de práticas ambientais como fator de competitividade**. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

URRY, J. **O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Studio Nobel; Sesc, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE**, v. 44, n. 2, p. 56, 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, 2000.

WILLIAMS, A. M.; SHAW, G. Internationalization and innovation in tourism. **Annals of tourism research**, v. 38, n.1, p. 27-51, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A-

Roteiro Semi-Estruturado para Entrevista



UFRN CCSA Programa de Pós-Graduação em Turismo - PPGTUR

PESQUISA DE CAMPO

Título da Pesquisa:

**ATIVOS INTANGÍVEIS (MODELO RBV) COMO RECURSO ESTRATÉGICO E
COMPETITIVO: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE
(ZONA SUL, NATAL/RN)**

Pesquisadora: Lorena Kallyni S. Rocha

Orientador: Prof. Dr. Mauro Lemuel Alexandre

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

PERFIL ENTREVISTADO

➤ **Categoria: tipo 1**

- ✓ Identificação (Nome/Função/Cargo/Estado Civil);
- ✓ Tempo de serviço (na Empresa e na Área);
- ✓ Formação (Superior, Pós, Outros);
- ✓ Faixa Etária (20 – 30 / 30 – 40 / 40 – 50 / + 50);
- ✓ Número de funcionários;
- ✓ Tempo de funcionamento do hotel;
- ✓ Número de hospedagem por ano;
- ✓ Índice de ocupação atual;
- ✓ Experiência no mercado hoteleiro (Como foi? Quando foi? Onde foi? Como você se sentiu realizando este trabalho? Faria novamente?);
- ✓ Missão, visão e valores da empresa (identificar documentos que expressa à missão, a visão e os valores)?

PROCESSO ESTRATÉGICO-COMPETITIVO

➤ **Categoria: tipo 2**

- ✓ Principais diferenciais (Competitivos) que o hotel possui em relação aos demais (Concorrência no setor em que atua)?
- ✓ Períodos de baixa estação?
- ✓ Estrutura do hotel (Porte; Tempo de existência do hotel; Apartamentos, A&B, Lazer; Tecnologia; Colaboradores; Idioma; Público alvo/ Cliente ativo; Entidade/associação de turismo; Preço; Melhorias; Investimentos)

QUESTÕES SOBRE ATIVOS INTANGÍVEIS (RBV) NAS EMPRESAS

➤ Categoria: tipo 3

- ✓ Que **imagem** procura passar através de sua marca? E como a empresa se beneficia com as tecnologias de comunicação e informação?
- ✓ De que forma a empresa investe na **capacitação** ou **aprendizagem** dos seus colaboradores?
- ✓ Qual o diferencial dos **serviços** oferecidos pela empresa para os seus clientes? E com que frequência efetua **mudanças/transformações** e adaptações na estrutura e serviços da empresa?
- ✓ De que forma os colaboradores, clientes participam direta ou indiretamente para a **criação** e **inovação** da empresa?
- ✓ Quais os **princípios**, **filosofia**, **diretrizes** que os proprietários/diretores adotam na gestão interna da empresa? E para se **relacionar** com os parceiros (stakeholders)?
- ✓ Com que tipo de **parceria** a empresa se relaciona com mais frequência ou tem algum acordo, convênio com fornecedores?
- ✓ Qual a visão do **mercado hoteleiro** local atual? E comente sobre as principais dificuldades encontradas no setor hoteleiro de Natal?

APÊNDICE B –
Documentos Protocolares

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA A DIVULGAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Pelo presente termo, a signatária: **LORENA KALLYNI SILVA ROCHA**, aluna do Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR/UFRN), e pesquisadora responsável pela pesquisa: *Ativos intangíveis (Modelo RBV) como recurso estratégico e competitivo: um estudo em hotéis de pequeno porte (zona sul, Natal/RN)*, se compromete a utilizar de forma responsável e cientificamente, os dados coletados nas entrevistas para a pesquisa. Neste sentido, fará a identificação e divulgação dos entrevistados na redação final dos relatórios uma vez que, houve o consentimento e a autorização dos mesmos.

Concorda, igualmente, que essas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente estudo, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Natal, _____ de _____ de _____.

LORENA KALLYNI SILVA ROCHA
Pesquisadora responsável
Pós-graduanda do Curso de Mestrado em Turismo
PPGTUR – UFRN
lore.k.rocha@gmail.com
Telefone: (84) 9978-9674

APÊNDICE C –
Documentos Protocolares

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESCLARECIMENTOS

Este é um convite para você participar da pesquisa: **Ativos intangíveis (Modelo RBV) como recurso estratégico e competitivo: um estudo em hotéis de pequeno porte (zona sul, Natal/RN)**, que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) pela pós-graduanda e pesquisadora **LORENA KALLYNI SILVA ROCHA**, sob orientação do Prof. Dr. Mauro Lemuel Alexandre.

O objetivo desta pesquisa é *analisar a percepção dos gerentes e proprietários dos hotéis de pequeno porte da zona sul de Natal/RN sobre os ativos intangíveis como recursos estratégicos e competitivos com base na RBV. Uma vez que são poucos os estudos em Turismo relacionados à Teoria: Visão Baseada em Recursos (RBV) e através desta pesquisa que objetiva a análise de múltiplos casos em hotéis de pequeno porte na zona sul de Nata/RN, identificar, verificar, e entender melhor os aspectos relevantes dos ativos intangíveis no setor hoteleiro com base na Teoria Visão Baseada em Recursos - RBV.*

A pesquisa de campo será realizada através de entrevistas semiestruturadas com as pessoas chave (gerentes e proprietários) e utilizará uma abordagem qualitativa. Sua participação é voluntária e todas as informações obtidas nas entrevistas, pela pesquisadora, serão gravadas em áudio, quando transcritas e/ou descritas terão a identificação do seu nome. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será realizada de forma a identificar os voluntários, conforme a permissão dos mesmos.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que compreendi os objetivos da pesquisa. ***Ativos intangíveis (Modelo RBV) como recurso estratégico e competitivo: um estudo em hotéis de pequeno porte (zona sul, Natal/RN).*** Entendo como a pesquisa será realizada e que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na pesquisa e que as entrevistas podem ser gravadas em áudio.

Natal, _____ de _____ de _____.

Assinatura

ANEXOS

ANEXO - A
**LISTA DE CLASSIFICAÇÃO DE ALGUNS HOTÉIS DE PEQUENO PORTE -
PESQUISADOS
CATEGORIA/PERFIL: 2 ESTRELAS (ZONA SUL DE NATAL/RN)**

Solar Tropical Hotel

Dunnas Park Hotel

Hotel Pousada Sol

Hotel Bela Vista

Hotel Pousada Azzurra

Hotel Enseada de Ponta Negra

Sol Nascente Hotel

*Hotel Recanto da Costeira
(27 apartamentos)*

Hotel Tubarão

*Hotel Praia de Ponta Negra
(15 apartamentos)*

*Castelo Beach Hotel
(17 apartamentos)*

*Hotel Ponta Negra
(46 apartamentos)*

*Hotel e Bistro du Suisse
(17 apartamentos)*

*Hotel Ponta do Mar
(33 apartamentos e 11 funcionários)*

Hotéis categoria/perfil de micro empresa e empresa de pequeno porte (em média com 11 funcionários e com menos de 50 apartamentos)

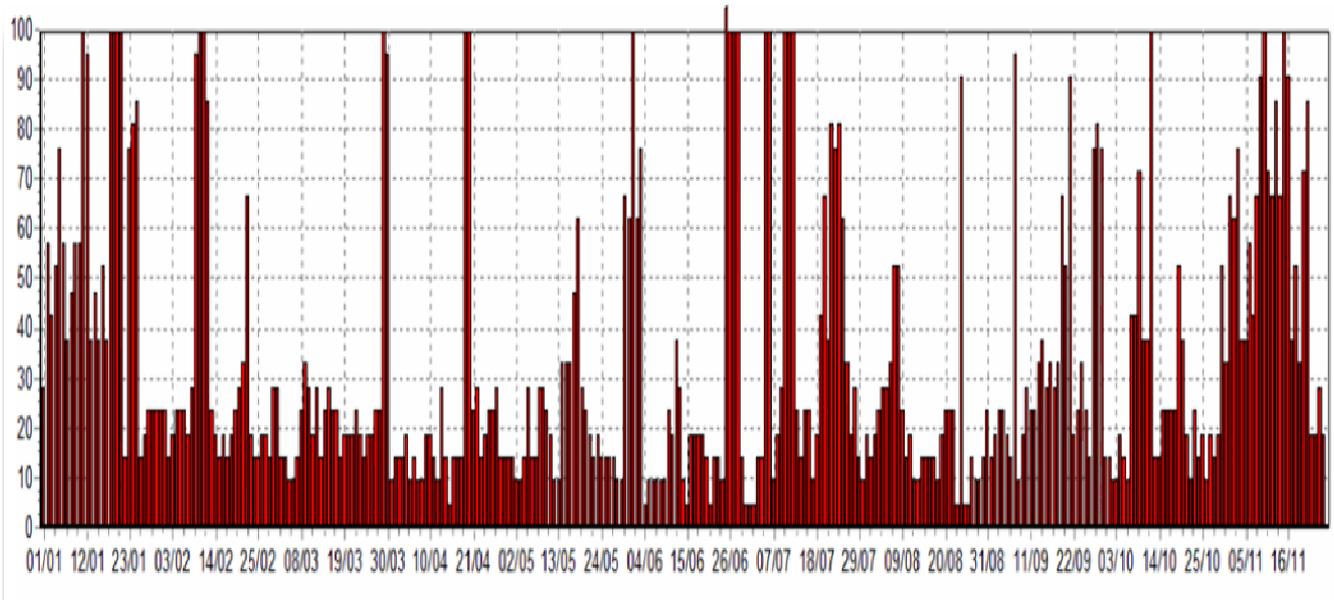
Sites de pesquisa:

www.booking.com

www.tripadvisor.com.br

ANEXO – B
Gráfico - Índice de Ocupação: Bela Vista Hotel

Gráfico: Índice de Ocupação - Bela Vista Hotel (01/01 – 16/11/2013)



Fonte: Dados do Bela Vista Hotel, 2013