



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS - CCSAH
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KENNIA FERREIRA DE MACEDO BEZERRA

**ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS: ANÁLISE DE UM HOTEL NA
CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ
2017

KENNIA FERREIRA DE MACEDO BEZERRA

**ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS: ANÁLISE DE UM HOTEL NA
CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Yákara Vasconcelos Pereira – UFERSA.

MOSSORÓ
2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

B574o Bezerra, Kennia Ferreira de Macedo.
Organização de recursos competitivos: análise
em um hotel na cidade de Mossoró/RN / Kennia
Ferreira de Macedo Bezerra. - 2017.
55 f. : il.

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2017.

1. Recursos competitivos. 2. Modelo VRIO. 3.
Organização dos recursos. I. Pereira, Yákara
Vasconcelos , orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

KENNIA FERREIRA DE MACEDO BEZERRA

**ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS: ANÁLISE DE UM HOTEL NA
CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

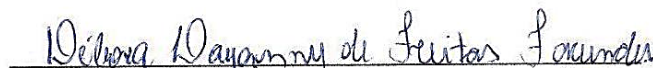
Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Defendida em: 25 / 04 / 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a. Dr.^a. Yákara Vasconcelos Pereira (UFERSA)
Presidente


Prof.^a. M. Sc. Ana Paula de Sousa Enéas
Primeiro Membro


Prof.^a. Débora Dayanny de Freitas Fagundes
Segundo Membro

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial ao meu esposo Renikson, por todo apoio e motivação e à minha filha Marina que tem sido minha fonte de alegria, inspiração e perseverança.

AGRADECIMENTOS

Assim como faço todos os dias, o meu primeiro agradecimento é a Deus, que me permitiu concluir mais esta etapa, sempre renovando minhas forças para continuar na caminhada.

À minha família, minha base. Aos meus irmãos Kercia e Kenneth, meus sogros Raimundo e Cleide, minha mãe Antonia e especialmente ao meu pai, Castulo, por todo esforço realizado desde a minha infância para me proporcionar uma educação de qualidade. Hoje estou colhendo os frutos de todo o seu esforço.

Meu agradecimento especial ao meu esposo Renikson, que é o meu maior incentivador e sempre foi compreensivo quando precisei priorizar os estudos. À minha filha Marina, por renovar minhas forças diariamente e me fazer uma pessoa mais determinada e perseverante em relação aos meus objetivos.

À minha orientadora Yákara Vasconcelos Pereira, por me inspirar, tornando-se meu exemplo de profissionalismo e responsabilidade, assim como por ter contribuído com a minha formação compartilhando um pouco do seu conhecimento.

À todos os professores do curso de Administração, que dedicam seu tempo a propiciar um ambiente de aprendizado essencial para uma formação de qualidade.

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido, pelo financiamento do projeto de pesquisa no qual fui bolsista de iniciação científica, viabilizando a realização desse estudo.

Aos meus colegas de turma que foram meus companheiros durante todos os anos de curso, que se tornaram amigos, motivando e ajudando a vencer as dificuldades. Agradeço em especial às minhas colegas/amigas que se tornaram mais próximas com o passar do tempo, compartilhando conhecimentos, angústias, alegrias e vitórias.

Aos meus amigos e familiares que se alegram com as minhas conquistas e que sempre estiveram torcendo pelo meu sucesso.

“Se um recurso ou capacidade é valioso, raro e custoso de imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável.”

Barney e Hesterly

RESUMO

Os recursos disponíveis em uma empresa representam-se como fortes aliados na geração de vantagem competitiva, desde que sejam geridos de maneira correta. O campo da gestão estratégica recebe importantes contribuições da Visão Baseada em Recursos (VBR) e esta foi a base para o surgimento do modelo VRIO que se estrutura na questão do valor, da raridade, imitabilidade e organização dos recursos. Este último elemento é essencial na administração dos recursos, pois não é suficiente que estes sejam valiosos, raros e de difícil imitação, devem estar organizados de maneira a gerar vantagem competitiva, portanto este estudo possui a seguinte problemática: como os recursos competitivos da empresa pesquisada estão sendo organizados? Para responder a esse questionamento definiu-se por objetivo geral analisar a dimensão organização do modelo VRIO num hotel da cidade de Mossoró/RN. Para que o objetivo principal fosse atendido, utilizou-se como base dois objetivos específicos: primeiro, identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade (VRI) da empresa e segundo, verificar como a empresa organiza os recursos competitivos com VRI para obter vantagem competitiva. Para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, sendo possível perceber as visões a respeito dos recursos da empresa. Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa com caráter descritivo e foi realizada mediante estudo de caso numa empresa do setor hoteleiro da cidade de Mossoró. O exame dos dados se realizou por meio da análise de conteúdo com o suporte tecnológico do software ATLAS.ti. Os resultados indicaram que a empresa possui recursos considerados valiosos, raros e de difícil imitação como o know-how, a marca e o padrão internacional. A organização destes recursos se baseia em ações voltadas para a fiscalização, gestão diferenciada de pessoas e planejamento. A realização desta investigação evidenciou a escassez de estudos sobre a organização de recursos, sugerindo assim novas pesquisas para enriquecer a bibliografia nesse campo da administração estratégica.

Palavras-chave: Recursos; Vantagem competitiva; Modelo VRIO; Organização dos recursos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os pilares de sustentação da vantagem competitiva	19
Figura 2 - Ações e características do elemento “o” do modelo VRIO	23
Figura 3 - Recursos competitivos valiosos, raros e difíceis de imitar	34
Figura 4 - Colaboradores	36
Figura 5 - Organização dos recursos competitivos	38
Figura 6 - Fatores que geram a liderança em custos	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuição teórica no campo da VBR em Hotelaria	24
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	15
2.2 MODELO VRIO	20
2.2.1 Organização: elemento essencial do modelo VRIO	22
2.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO SETOR HOTELEIRO	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	29
3.3 COLETA DE DADOS	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	31
4 RESULTADOS	32
4.1 RECURSOS COMPETITIVOS	33
4.1.1 Recursos valiosos, raros e difíceis de imitar	33
4.1.2 A equipe de colaboradores	36
4.2 ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS COMPETITIVOS	38
4.2.1 Liderança em custos	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE	50
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – SUPERVISOR	52
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – COLABORADORES SUBORDINADOS	54

1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo e o consumidor tem se mostrado mais exigente e seletivo. Diante desse cenário, as empresas passaram a implementar estratégias que atendam ao mercado consumidor, ao mesmo tempo em que se tornam diferenciadas em relação à concorrência. Assim, refletir sobre estratégias organizacionais colabora para perceber fatores relevantes nos objetivos da maioria das empresas, como o crescimento e a lucratividade (VALLANDRO; TREZ, 2013).

Além do lucro, as empresas estão se esforçando mais para adquirirem vantagem competitiva e esse fato tem motivado o crescente desenvolvimento de estudos nessa área. A questão da vantagem competitiva começou a ser abordada por diversas correntes de pesquisa da área da economia na década de 1970, quando se desenvolveram diferentes conceitos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Esses estudos possibilitaram identificar características que definem quando uma empresa possui vantagem competitiva. Para Barney (1991), um empreendimento possui vantagem competitiva quando gera valor por meio de estratégias que seus concorrentes não são capazes de implementar.

Administrar e pensar estrategicamente as ações de uma empresa requer um planejamento elaborado com o fim de alcançar os objetivos organizacionais. Existe uma diversidade de elementos que constituem uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, para isso a empresa deve tomar decisões com base nas estratégias que irá adotar, sendo essencial haver pensamento e planejamento estratégico (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014). O planejamento estratégico deve contemplar a maior diversidade dos recursos disponíveis numa organização, pois se constitui numa legítima fonte de vantagem competitiva e a forma como esses recursos são utilizados faz com que a competitividade seja alcançada no mercado (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011).

A implementação de estratégias que atenderão aos objetivos organizacionais requer a análise interna da organização acerca dos recursos disponíveis. Dessa forma o ambiente interno constitui o cenário principal para o desenvolvimento de uma perspectiva que analisa os recursos competitivos empresariais para compreender como geram lucratividade e vantagem competitiva (KRETZER; MENEZES, 2006).

Nessa perspectiva se desenvolveu na década de 1990 a *Resource Based View (RBV)* ou Visão Baseada em Recursos (VBR), uma abordagem teórica que possui a premissa que é possível uma empresa obter desempenho superior mediante a capacidade de explorar seus recursos, tornando-os raros, valiosos e de difícil imitação (SALAZAR; MORAES; LEITE,

2015). A Visão Baseada em Recursos pode ser considerada uma teoria que explica o comportamento estratégico de uma empresa, com base na ideia de seleção, obtenção e disposição de recursos que podem gerar diferenciação e vantagem competitiva (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).

No modelo VBR, os recursos de uma empresa podem ser utilizados para criar e implementar estratégias, estes recursos estão classificados em tangíveis e intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para explicar a relação entre os recursos da firma e a vantagem competitiva, em 1991, Jay Barney publicou um artigo no qual indicou os recursos e potencialidades de uma empresa como capazes de gerar vantagem competitiva. A análise se baseia em quatro indicadores, quais sejam: V (valor); R (raridade); I (imitabilidade imperfeita); e I (insubstituibilidade) (BARNEY, 1991; GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Em 2002, Barney substituiu o I pelo O (organização), tornando-se o modelo VRIO (BARNEY, 2002).

O modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) é uma ferramenta importante para a análise dos recursos e capacidades de uma empresa na geração de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007), no entanto é necessário que a empresa identifique os recursos que podem trazer a diferenciação e o alcance dos objetivos organizacionais. A questão da organização no modelo VRIO tem relação a como a empresa está se organizando para aproveitar ao máximo o potencial que seus recursos possuem em gerar a vantagem competitiva.

Sendo assim, surgiu o interesse de investigar a questão do elemento organização do modelo VRIO, em um hotel da cidade de Mossoró. A escolha pela pesquisa no setor hoteleiro se deu pelo interesse em investigar como um hotel internacional se mantém competitivo numa cidade de interior que não é turística. A seguir a problemática e os objetivos da pesquisa são apresentados.

1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Os elementos que constituem os recursos de uma empresa devem ser estudados com o intuito de descobrir a capacidade de gerar vantagem competitiva. O modelo VRIO permite identificar as forças e fraquezas que permeiam o ambiente interno de uma organização (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Para algumas empresas, a tarefa de identificar as potencialidades de seus recursos é escassa e em alguns casos perde-se a oportunidade de tornar-se competitiva. Nesse sentido, a questão da organização no modelo VRIO permite

conhecer e explorar adequadamente os recursos competitivos, possibilitando a elaboração de estratégias para se alcançar os objetivos organizacionais.

A organização está em administrar estrategicamente os recursos que possuem valor, raridade e imitabilidade (Modelo VRIO). A maneira como se administra esses recursos pode levar a empresa a transformá-los em vantagem competitiva sustentável (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

O setor hoteleiro possui diferentes características que podem ser importantes para a gestão estratégica dos seus serviços (OKUMUS; ROPER, 1999), por este motivo é importante conhecer as ações estratégicas utilizadas nesse segmento para alcançar a vantagem competitiva. A indústria hoteleira possui significativa força econômica, mas para se manter sustentável é necessário desenvolver competências essenciais para alcançar vantagem competitiva no domínio de negócios, combinando recursos e capacidades a fim de alcançar seus objetivos (OLSEN; TSE; WEST, 1998). Desse modo, percebe-se a importância de realizar um estudo sobre a administração estratégica em hotéis, especificamente em relação ao gerenciamento de recursos e capacidades para manter a atuação frente aos desafios impostos pelo aumento da concorrência. Seguindo a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), com ênfase na questão “organização” do modelo VRIO, o presente estudo busca responder a seguinte problemática: como os recursos competitivos da empresa pesquisada estão sendo organizados?

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a dimensão organização do Modelo VRIO na empresa investigada.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade (VRI) da empresa;
- Verificar como a empresa organiza os recursos competitivos com VRI para obter vantagem competitiva.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No campo da Administração Estratégica, a abordagem teórica da visão baseada de recursos tem mostrado uma crescente evolução na última década. Na pesquisa bibliométrica desenvolvida por Pinto et al. (2016) revela a gestão estratégica como um campo consolidado

nos estudos sobre as organizações, representando crescimento significativo em relação à diversidade de temas abordados. Portanto, os pesquisadores consideraram o período entre 2008 e 2013, assim observaram que muitas pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a Visão Baseada em Recursos (PINTO, et al., 2016). Percebe-se a relevância do tema para o campo da Administração, assim justifica-se a realização desta pesquisa.

Ademais, é comum se deparar com diversas empresas disputando os mesmos nichos de mercado, tornando o ambiente bastante competitivo (CAMARGO; ZILBER, 2013). Nesse contexto a empresa deve organizar-se para explorar seus recursos e capacidades internas que são os fatores que a torna heterogênea e diferente das outras (PERERAF, 1993).

Essa heterogeneidade em muitos casos não é percebida pelos gestores, assim não são aproveitados de maneira a gerar vantagem competitiva. Para que os recursos sejam explorados de maneira eficaz, é imprescindível haver a capacidade de organização, para a conquista da vantagem competitiva. Dessa forma o “O” do modelo VRIO representa um elemento determinante e complexo, pois é por meio dele que os recursos e capacidades podem ser alinhados para gerar vantagem competitiva, sem a existência da organização torna-se inviável obter resultados acima da média por meio dos recursos de uma empresa.

No setor hoteleiro, o modelo VRIO contribui para a análise das forças internas da empresa, identificando os principais recursos que geram vantagem competitiva. Assim, esta pesquisa visa contribuir na ampliação do conhecimento sobre a abordagem VBR e modelo VRIO - com ênfase no elemento “O” de organização, no setor hoteleiro.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Com o intuito de cumprir os objetivos desta pesquisa, a monografia se desenvolve na estrutura de cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a parte introdutória, trazendo alguns escritos sobre a essência desta pesquisa, com ênfase na VBR (Visão Baseada em Recursos) e Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). Além disso, este capítulo traz os objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura da pesquisa.

O segundo capítulo aborda os aspectos teóricos da pesquisa com a contribuição de diversos autores que tratam da VBR e modelo VRIO, destacando o que a teoria aborda sobre a questão da organização nesse modelo. Este capítulo oferece suporte para uma análise da importância dos recursos internos de uma organização para a geração de vantagem competitiva.

Os três últimos capítulos abordam as informações coletadas durante a pesquisa, os resultados e considerações finais. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que se referem a uma pesquisa qualitativa com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise dos resultados está disposta no quarto capítulo, onde a interpretação dos dados possibilita identificar os principais pontos a respeito da pesquisa realizada. O quinto capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa realizada, os resultados encontrados, as limitações da pesquisa e sugestões de estudo. Por fim, são apresentados as referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os aspectos teóricos que embasam a pesquisa, apresentando discussões acerca da Visão Baseada em Recursos (VBR/RBV) e modelo VRIO, destacando o papel do elemento “organização”. Assim, a fundamentação teórica aborda no primeiro ponto as estratégias e recursos organizacionais que podem gerar vantagem competitiva, fazendo relação com o setor hoteleiro. No segundo ponto se discute o modelo VRIO dando destaque ao aspecto da organização de recursos, mostrando a essencialidade do elemento “O” para uma empresa ser competitiva. No terceiro ponto é abordado a Visão Baseada em Recursos com ênfase no setor hoteleiro.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A transição da economia industrial para uma nova ordem econômica mundial provocou algumas mudanças na natureza da competição, fazendo surgir novas teorias e modelos relacionados à administração estratégica (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013). As organizações possuem diferentes objetivos e para a sua concretização, planejam e implementam estratégias que atendam a esses objetivos. A estratégia pode ser explicada como uma teoria da firma que orienta como competir com sucesso (BARNEY, 2002). Porter (1999) complementa que a estratégia competitiva tem como base a diferenciação, a qual a empresa desenvolve um mix único de valores por meio de atividades diferenciadas e exclusivas.

As estratégias representam a viabilidade do alcance de objetivos, seja no ambiente de negócios ou não, elas são ferramentas imprescindíveis para a gestão (DUARTE; SANTOS, 2011). As estratégias formam um meio de se alcançar vantagem competitiva, isso tem feito com que as organizações desenvolvam maneiras de explorar seus recursos e melhor aproveitá-los.

Para se manter competitiva a organização deve investir em estratégias inovadoras, que estejam além do que está sendo realizado pelos seus concorrentes. Não é suficiente monitorar a concorrência ou imitar as suas estratégias, é necessário inovar e estar sempre sensível às mudanças que ocorrem no mercado hoteleiro (JOÃO et al., 2011). Segundo Olsen e Roper (1998), a competitividade e vantagem competitiva do setor hoteleiro dependem do método competitivo escolhido, seja por meio do enfoque nas competências e capacidades essenciais ou performance da firma.

A competição entre as empresas do setor hoteleiro não depende somente de como atua a concorrência, mas também de forças competitivas. As forças competitivas influenciam o posicionamento estratégico de uma empresa e esta deve identificar a origem das forças para se favorecer utilizando as estratégias genéricas definidas por Porter nos anos de 1980: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (JOÃO et al., 2011). Nas empresas que oferecem o serviço de hotelaria é possível perceber que as estratégias de posicionamento competitivo estão relacionadas às estratégias genéricas de liderança no custo, diferenciação e enfoque, que representam meios de se alcançar um bom posicionamento (PORTER, 1999). Dentre essas estratégias, a diferenciação torna possível mensurar o grau de satisfação do cliente por meio da qualidade dos serviços oferecidos (ALVES, 2011).

Nas últimas décadas o campo da estratégia tem recebido diversas contribuições por meio de novas abordagens, perspectivas, teorias e modelos. Nesse contexto surge uma abordagem baseada em recursos que relaciona a formulação de estratégias aos recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade (VALLANDRO; TREZ, 2013). A perspectiva da Visão Baseada em Recursos considera a combinação das estratégias com os recursos organizacionais, transformando estes em fontes de vantagem competitiva sustentável (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).

A visão baseada em recursos (VBR), originalmente denominada *Resource Based View* (RBV), começou a se fundamentar nos anos de 1950 com os estudos da economista Edith Penrose (RIBEIRO et al., 2012) que percebeu a importância de se ter recursos e capacidades significativos para manter o crescimento, obter fortalecimento e enfrentar as forças externas (LEITE; PRIMO, 2014).

A partir da década de 1980, as pesquisas de Penrose passaram a receber diversas contribuições por meio de estudos sobre a VBR, sustentando a ideia de que a vantagem competitiva está relacionada às capacidades internas e recursos da empresa. Esses recursos representam as forças necessárias para que a empresa implemente estratégias empresariais (RIBEIRO et al., 2012).

As contribuições recebidas para o desenvolvimento da VBR estão fundamentadas nos estudos sobre “[...] a combinação entre a abordagem baseada em recursos, a do aprendizado organizacional, a das capacidades dinâmicas, a das capacidades organizacionais e a economia da tecnologia” (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011, p. 230). Esses são aspectos destacados pelos autores clássicos da RBV, que unidos consolidam a ideia central dessa perspectiva.

Quanto aos recursos, observa-se que houve uma evolução conceitual evidenciando a importância dos aspectos que estão relacionados à legitimidade da firma, incluindo todos os fatores vinculados ao social e ao ambiente no qual a organização está inserida (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008). A VBR reconhece os recursos da firma como elementos fundamentais para as estratégias, considerando que as competências, capacidades e habilidades possibilitam o conhecimento produtivo e organizacional. Essa abordagem revela uma análise detalhada das condições que favorecem a obtenção de retornos acima da média por meio dos recursos (KRETZER; MENEZES, 2006).

São diversos os recursos que podem gerar benefícios para uma empresa e Barney (1991) classifica os recursos da firma em três categorias amplas. A primeira categoria se refere aos recursos de capital físico, que inclui recursos tecnológicos, a planta e os equipamentos da empresa, localização e acesso à matéria-prima. Os recursos de capital humano estão na segunda categoria e incluem treinamento de pessoal, relacionamento, experiência, inteligência e ideias. A terceira categoria é composta pelos recursos de capital organizacional que inclui a estrutura da empresa, o planejamento formal e informal, coordenação e controle e relacionamentos informais. Posteriormente, Barney e Hesterly (2007) classificam os recursos do modelo VBR em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis podem ser compreendidos como fábricas e produtos e como intangíveis a reputação de uma empresa para seus clientes, assim como o trabalho em equipe.

Diferentes termos são utilizados para descrever atributos estrategicamente relevantes. As terminologias mais utilizadas são: recursos, capacidades e competências, que na prática há pouca diferenciação no sentido que cada uma representa. Recursos são todos os atributos financeiros, físicos, individuais e organizacionais da empresa. As capacidades dizem respeito aos atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos outros recursos. As competências auxiliam os gestores na concepção e implementação de estratégias de diversificação organizacional (BARNEY, 2002).

A RBV associa os recursos à vantagem competitiva sustentável que coloca a organização em posição diferenciada dos concorrentes. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), essa posição só é possível de se adquirir quando a organização constrói barreiras de entrada para os concorrentes, impossibilitando estes de obterem a mesma lucratividade.

A vantagem competitiva exige mais que a exploração de recursos, sejam internos ou externos. É importante desenvolver novos recursos e capacidades, combinar habilidades e construir recursos únicos que sejam capazes de gerar vantagens difíceis de imitar (KRETZER; MENEZES, 2006).

A perspectiva da VBR não está direcionada apenas em definir quais recursos são valiosos, mas implica também em compreender os motivos que levam uma organização a ter desempenho superior no ambiente competitivo. Além de ter um posicionamento de destaque no ambiente competitivo, a organização deve buscar atender às demandas do mercado por meio de recursos apropriados (CAMARGO; ZILBER, 2013).

Ter recursos valiosos não é suficiente para obter vantagem competitiva, é necessário possuir habilidade para gerenciar suas competências de modo a se adequar às mudanças ambientais. A empresa deve desenvolver capacidades de gerenciamento combinadas a outras habilidades organizacionais, ou seja, capacidades dinâmicas. As capacidades de uma empresa também são consideradas um recurso, que não é adquirido, mas se desenvolve aos poucos em sua rotina (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Além de habilidades, há de se destacar o papel das competências como fundamental para a gestão dos recursos. São as competências essenciais, que na visão de Prahalad (1993), se constituem em um conjunto de habilidades e tecnologias que tornam a organização capaz de gerar benefícios aos seus clientes. O autor afirma ainda que o conceito de competências essenciais geralmente é associado à tecnologia e capacidades, porém tais competências surgem quando a organização aprende a harmonizar múltiplas tecnologias.

As competências essenciais são recursos organizacionais que servem de base para a competitividade, pois quando há competência para compartilhar e integrar vários recursos, a empresa tende a tornar-se competitiva (VALLANDRO; TREZ, 2013). Nessa visão não são todas as competências consideradas essenciais. Porém é possível identificar as competências essenciais através de três questionamentos: a competência é considerada uma significativa fonte de diferenciação? Ela vai além de um único negócio? É difícil de ser imitada pelos concorrentes? (PRAHALAD, 1993).

A sustentação da vantagem competitiva com base na VBR também foi discutida por meio de um modelo teórico desenvolvido por Peteraf (1993), no qual aponta quatro elementos capazes de manter a competitividade de uma empresa: heterogeneidade, mobilidade imperfeita, limite de concorrência *Ex ante* e Limite de concorrência *Ex post*. Nesse modelo teórico, a heterogeneidade pressupõe que os recursos e capacidades da empresa são heterogêneos, obtendo retornos acima da média, aquelas empresas que têm recursos valiosos. Os recursos são imperfeitamente móveis quando não são úteis para outras empresas, pois são especializados para atender às necessidades específicas da empresa que os detém. Limite *Ex ante* ocorre quando antes mesmo de surgirem concorrentes a empresa já é possuidora de recursos valiosos, dificultando os possíveis concorrentes a competirem de igual para igual. O

Limite *Ex post* é a capacidade de manter a vantagem competitiva sustentável ao longo dos anos, permanecendo estável diante da concorrência (PETERAF, 1993).

A figura 1 representa os quatro pilares que sustentam a vantagem competitiva, com base no modelo teórico de Peteraf (1993).

Figura 1 - Os pilares de sustentação da vantagem competitiva



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Barney (1991) e Peteraf (1993) compartilham ideias semelhantes sobre a relação entre os recursos e a vantagem competitiva. Na visão desses autores a heterogeneidade e a imobilidade de recursos são condições fundamentais para se obter vantagem competitiva, além disso concordam com a ideia de que os recursos da empresa devem ser únicos e de difícil imitação. Dessa forma, enquanto não houver a duplicação de benefícios para a concorrência por meio de estratégias adotadas, a vantagem competitiva permanecerá sustentável (BUZZERIO; MARCONDES, 2014).

É importante ressaltar que há diferenciação tratando-se de “vantagem competitiva” e “vantagem competitiva sustentável”. Para Barney (1991) a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa desenvolve uma estratégia que não está sendo utilizada por outro concorrente. Já a vantagem competitiva sustentável diz respeito à empresa que além de possuir uma estratégia não utilizada por outros, essa estratégia também é de difícil imitação.

Os recursos organizacionais devem ser aproveitados de maneira inteligente, exigindo das empresas o desenvolvimento de estratégias minuciosamente planejadas. O ambiente competitivo enfrentado pelas organizações caracteriza-se pela competição dinâmica, que as

vantagens competitivas podem ser imitadas rapidamente. Por este motivo é fundamental desenvolver a inteligência competitiva que exige planejamento, coleta, análise e criação de produtos inteligentes para os consumidores. Além disso, a inteligência competitiva permite compreender as estratégias e ações dos concorrentes (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013). A inteligência competitiva é um campo de estudo que se caracteriza como uma atividade de coleta, interpretação dos dados e comunicação interna que auxiliam a organização a compreender o ambiente externo para a tomada de decisões (BUZZERIO; MARCONDES, 2014).

Utilizar os recursos organizacionais de maneira inteligente implica principalmente em atender às exigências atuais do mercado de forma geral. Uma das tendências atuais é desenvolver iniciativas que aliem os recursos organizacionais à gestão ambiental, sendo esta mais uma possibilidade de geração de vantagem competitiva sustentável. Os recursos e capacidades mobilizados para tal iniciativa devem estar alinhados às estratégias organizacionais para que a vantagem competitiva se estabeleça (SANTOS; PORTO, 2013).

Os estudos no campo da VBR propiciam reflexões importantes no que tange aos recursos de uma organização. Diante da competitividade, esses recursos podem representar uma legítima fonte de vantagem competitiva sustentável e geração de valor para a organização.

2.2 MODELO VRIO

A VBR destaca os recursos de uma empresa como um dos principais elementos geradores de vantagem competitiva, porém esses elementos devem ter atributos e qualificações, para ser capaz de gerar vantagem competitiva (SALAZAR; MORAES; LEITE, 2015). Nesse sentido, Barney (2002) afirma que os recursos e capacidades, assim como a heterogeneidade e imobilidade de recursos, não são suficientes para analisar as forças e fraquezas de uma organização. Para isso é necessário uma estrutura que incorpore essas definições e premissas.

A estrutura é um modelo de análise aplicado à Visão Baseada em Recursos que ficou amplamente conhecida como VRIO e que indica a utilidade dos recursos para a geração de vantagem competitiva (KNOTT, 2009). O modelo VRIO considera que os recursos são transformados em vantagem competitiva por meio da organização interna da empresa que conduz os recursos a serem valiosos, raros, inimitáveis e organizados (CARDEAL; ANTÓNIO, 2012).

Anteriormente, Barney (1991) apresentou indicadores para determinar se os recursos de uma empresa eram capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. Nessa fase, foi concebido o modelo VRIS composto pelos elementos valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituibilidade (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Estes atributos representam indicadores concretos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos de uma empresa (BARNEY, 1991).

De acordo com Gonçalves, Coelho e Souza (2011), na década seguinte Barney fez uma modificação substituindo o elemento “S” de substituibilidade pelo elemento “O” de organização. Segundo Barney (1991), a substituibilidade diz respeito aos recursos que podem ser substituíveis ou quando a concorrência possui recursos equivalentes. Mesmo que sejam diferentes, os recursos substituíveis possibilitam a implementação das estratégias fazendo com que as empresas tenham capacidades semelhantes ou iguais.

O VRIO se estrutura em quatro questões: a questão do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização. Essas questões ajudam a empresa a identificar se seus recursos e capacidades são uma força ou uma fraqueza (BARNEY, 2002). Portanto a vantagem competitiva de uma organização pode ser mantida se seus recursos atenderem aos quesitos do modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização (CAMARGO; ZILBER, 2013).

O potencial competitivo dos recursos de uma empresa é determinado com base nos elementos que compõem o modelo VRIO. O valor de um recurso é percebido quando este permite que a empresa identifique oportunidades e neutralize ameaças. A raridade é percebida quando uma quantidade reduzida de empresas detém este recurso. A imitabilidade de um recurso é imperfeita quando outras empresas têm dificuldade para obter ou desenvolver o recurso. A organização dos recursos é o elemento que permite a empresa ajustar suas políticas e ações para explorar os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 2002).

As mudanças ambientais podem resultar na deterioração do valor e raridade de um recurso, ou seja, um recurso que agora é considerado valioso e raro pode não ser no futuro. Quando um recurso perde o valor ou deixa de ser raro, a organização pode reinventá-lo para que atenda às mudanças do ambiente, sendo possível também aplicar outras estratégias para este mesmo recurso (LEMOS; TORTATO, 2009).

É importante desenvolver e aplicar estratégias que permitam os recursos da organização permanecerem valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Uma vez que os recursos se tornam desvalorizados, obsoletos e fáceis de imitar, pois geralmente tendem a diminuir ou desaparecer (GRANT, 1991).

2.2.1 Organização: elemento essencial do modelo VRIO

Cada organização tem sua maneira própria de organizar seus recursos, suas próprias estratégias de mercado que estão voltadas para a configuração tecnológica, estrutural e processual (VALLANDRO; TREZ, 2013). Os fatores externos e internos exercem forte influencia na organização dos recursos e na tomada de decisões de como disponibilizar e alocar esses recursos (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008).

As empresas que conseguem desenvolver formas de integrar os recursos, podem obter mais vantagem competitiva. O “O” do modelo VRIO representa a capacidade da organização em organizar os recursos que são valiosos, raros e difíceis de imitar (CARDEAL; ANTÔNIO, 2012). Em complemento a definição do papel desse elemento, Gonçalves, Coelho e Souza (2011) afirmam que o ponto central da questão da organização está em como a empresa administra o valor, raridade e imitabilidade de seus recursos.

A organização deve estar voltada para os recursos adequados. O elemento “O” do modelo VRIO viabiliza a empresa para tirar o máximo de proveito dos seus recursos que são valiosos, raros e inimitáveis. Porém quando a empresa se organiza para explorar recursos que não possuem esses atributos, seus custos aumentam, os lucros diminuem e o potencial competitivo é reduzido, pois está se dedicando a recursos considerados fracos (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Portanto, para conseguir vantagem devem ser consideradas as questões direcionadas à seleção e utilização dos recursos (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008).

No processo de organização a empresa deve estabelecer seus recursos e capacidades complementares que juntos aos outros recursos geram a capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente. Assim, essa capacidade que a empresa tem em organizar seus recursos é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (LEMO; TORTATO, 2009).

Barney (2002) afirma que na questão da organização é indispensável o auxílio de alguns componentes que muitas vezes são denominados “recursos e capacidades complementares”, por não terem a capacidade de gerar vantagem competitiva sozinhos e por isso complementam outros recursos e capacidades. Barney e Hesterly (2007) identificam esses componentes representados pela estrutura formal de reporte, sistemas de controle gerencial formais e informais e políticas de remuneração. Estes aliados a outros recursos e capacidades propiciam o aproveitamento do potencial de vantagem competitiva numa empresa.

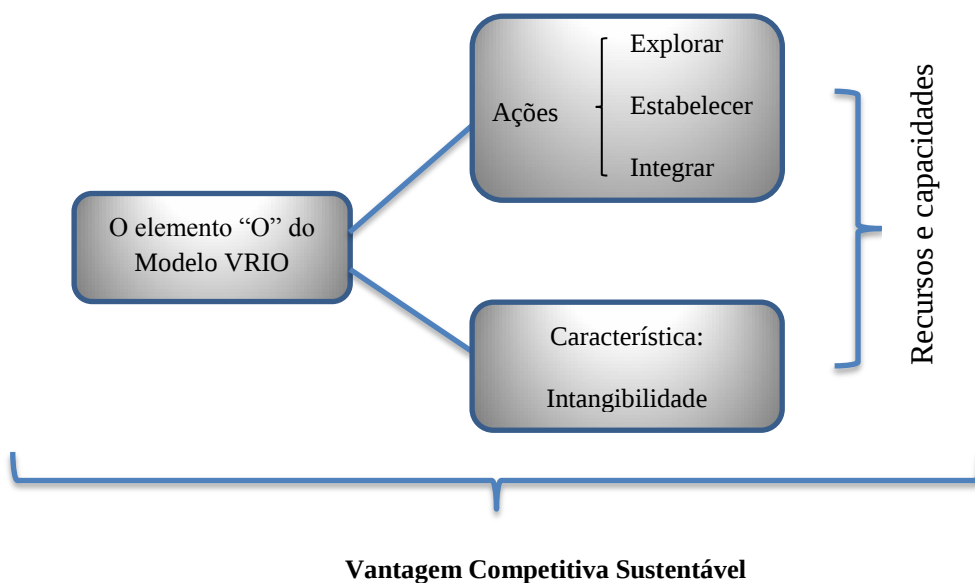
O VRIO deve ser desenvolvido como uma ferramenta prática e para isso é necessário considerar os impactos das condições internas e externas, visto que estes influenciam os recursos sustentáveis. Dessa forma a organização dos recursos e capacidades depende de como ocorre a gestão dessas condições (KNOTT, 2009).

O elemento organização é representado pela capacidade e esta se desenvolve nos processos organizacionais. Uma empresa que desenvolve melhores formas de organizar seus recursos está mais suscetível a obter fontes de vantagem competitiva mais fortes (CARDEAL; ANTÓNIO, 2012).

O atributo “Organização” do modelo VRIO é o mais diferenciado dessa teoria, pois possui uma intangibilidade mais consistente, dificultando assim a imitação. O atributo “Organização” deve estar em conjunto com os outros elementos do modelo VRIO, pois sozinho não é capaz de gerar vantagem competitiva (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

Assim como mostra a Figura 2, a organização caracteriza-se como um atributo intangível do modelo VRIO e por meio do seu estabelecimento, exploração e integração de recursos e capacidades, torna-se indispensável no processo de criação da vantagem competitiva sustentável.

Figura 2 - Ações e características do elemento “o” do modelo VRIO



Fonte: Elaboração da autora (2017).

A incorporação do elemento “O” ao novo modelo VRIO revela a diferenciação e a relevância para a gestão estratégica que este atributo possui, pois se os recursos e capacidades valiosos, raros e de difícil imitação não estiverem organizados, é inviável a geração de vantagem competitiva sustentável.

A organização dos recursos pode levar uma empresa a ter desempenho superior em relação aos seus rivais e para isso as estratégias e a eficácia operacional são essenciais. A eficácia operacional consiste no ato da empresa desempenhar melhor que seus concorrentes determinadas atividades, além de ser capaz de aproveitar melhor os insumos, diminuir custos e atingir altos níveis de diferenciação (PORTER, 1999).

Todos os recursos de uma empresa são importantes, porém existem aqueles que se administrados de forma adequada, facilitam o alcance de objetivos organizacionais. A administração dos recursos está diretamente ligada à organização destes, que de acordo com a Figura 2, essa organização possibilita explorar, estabelecer e integrar recursos e capacidades para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Desse modo, é possível afirmar que o elemento “O” do modelo VRIO é a fundamental para todos os recursos competitivos de uma empresa. A existência de recursos competitivos não é suficiente quando não se desenvolve a capacidade de organizá-los.

2.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO SETOR HOTELEIRO

A Visão Baseada em Recursos na área de hotelaria é um tema que vem ganhando destaque na última década, visto que alguns estudos apontam a importância da gestão dos recursos disponíveis nas empresas do setor hoteleiro, como uma forma de gerar vantagem competitiva, assim como mostra o quadro 1:

Quadro 1 – Contribuição teórica no campo da VBR em Hotelaria

	TEMÁTICA DISCUTIDA	AUTORES
VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO SETOR HOTELEIRO	Recursos estratégicos e competitividade	▪ Santos, Gohr e Cruz (2011) ▪ Silva e Teixeira (2010)
	Visão baseada em Recursos	▪ Hayashi Júnior, Abib e Bouscheid (2014) ▪ Santos et al. (2015)

		▪ Santos, Gohr e Cruz (2011)
	Competências essenciais	▪ Olsen, Tse e West (1998)
	Capacidades dinâmicas	▪ Martins et al. (2013)
	Modelo VRIO	▪ Salgado e Colombo (2015)

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Assim como nos demais setores da economia, o de hotelaria busca se manter competitivo por meio de estratégias que possibilitem atrair clientes e superar seus concorrentes. Há poucas pesquisas sobre a RBV com ênfase em hotelaria (SANTOS et al., 2015), porém os estudos já desenvolvidos apontam que os recursos são verdadeiramente fonte de vantagem competitiva e a forma como as empresas hoteleiras gerem esses recursos tem se tornado uma ação valiosa diante da competitividade.

Segundo Santos, Gohr e Cruz (2011), empresas do setor hoteleiro buscam constantemente formas de se diferenciar da concorrência, para isso devem manter a competitividade com a criação de valor, desenvolvendo competências e recursos de maneira diferente de seus concorrentes. Nesse contexto é importante fazer a identificação dos recursos estratégicos e a exploração de maneira diferenciada.

A formulação das estratégias de uma empresa com base na RBV tem início a partir da identificação dos recursos estratégicos, classificando-os de acordo com sua especificidade nas categorias de recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Dessa maneira, uma empresa do setor hoteleiro pode obter vantagem competitiva mediante desempenho superior que seja resultado de ações estratégicas que utilizam de maneira eficiente seus recursos (SILVA; TEIXEIRA, 2010).

De acordo com pesquisa realizada por Hayashi Jr., Abib e Bouscheid (2014), 90% dos hotéis são micro e pequenas empresas, que apesar de possuírem menor porte também organizam seus recursos e capacidades para colocar em prática suas estratégias. O sucesso das estratégias adotadas por essas empresas dependem em parte das competências desenvolvidas para gerir os recursos (SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011).

A VBR trata da heterogeneidade dos recursos como forma de alcançar resultados, sendo por meio do uso, composição, interação e renovação de recursos. Quando aliada a outras perspectivas teóricas, a VBR possibilita um melhor entendimento de como as empresas do setor de hotelaria utilizam seus recursos para se manterem competitivas (HAYASHI; ABIB; BOUSCHEID (2014).

A utilização de recursos está diretamente associada à gestão de custos no setor hoteleiro, que consequentemente beneficia a empresa com a liderança em custos. Assim é importante ressaltar que a gestão de custos não significa controlar e reduzir indiscriminadamente os custos de uma empresa, mas sim otimizar os recursos disponíveis para se oferecer serviços e produtos de qualidade com mínimo de desperdício (POMPERMAYER, 2017). Barney e Hesterly (2007) discutem a liderança em custos como uma estratégia que visa ganhar vantagem sobre a concorrência por meio da redução de custos, mantendo seus custos baixos para atender seu público alvo sem deixar de lado as outras estratégias organizacionais. Os autores afirmam ainda que a vantagem da liderança em custos é possível de ser obtida até mesmo quando empresas oferecem os mesmos produtos, ou seja, é uma vantagem possível de se obter no setor hoteleiro.

Uma nova visão pode ser apresentada pela Visão Baseada em Recurso por meio do desenvolvimento do valor, da sustentabilidade e da versatilidade dos recursos de uma empresa hoteleira, fazendo uma relação entre as estratégias e recursos. Na RBV é importante identificar estratégias e fazer a avaliação dos recursos disponíveis, pois dessa forma percebe-se que os recursos são os principais responsáveis pela viabilização das estratégias (SANTOS et al., 2015).

No setor hoteleiro em relação à gestão dos recursos também se faz necessário desenvolver competências essenciais que se definem em processos, habilidades e ativos nos quais a empresa se baseia para alcançar a vantagem competitiva (OLSEN; TSE; WEST, 1998).

Ainda sobre as competências essenciais nas empresas de hotelaria, Olsen, Tse e West (1998) desenvolveram um modelo estrutural que explica o desenvolvimento de tais competências. Refere-se principalmente à relação entre cliente e funcionários que acontece a troca de processos, ou seja, os produtos e serviços que são oferecidos pelo hotel. Para alcançar o sucesso dessa troca ou relação com o cliente, é necessário o desenvolvimento das competências essenciais, assim como as competências periféricas que servem de apoio e sustentação das competências essenciais.

A sustentação das competências essenciais depende em parte das capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa, pois o ambiente sofre modificações constantemente e com isso deve desenvolver a capacidade de se adequar para continuar competitiva. Há uma combinação de competências e recursos e a capacidade dinâmica possibilita a empresa fazer adequações em suas competências para seguir as exigências do ambiente interno e externo (MARTINS et al., 2013)

Nesta revisão bibliográfica, observa-se que o modelo VRIO na hotelaria ainda é um tema pouco explorado. Mas, ressalta-se a importância da análise com base no modelo VRIO no setor hoteleiro, pois com a identificação dos recursos valiosos, raros, difíceis de se imitar e organizados, é possível formular estratégias consistentes para a geração de vantagem competitiva. Além disso, o modelo VRIO possibilita a identificação de recursos e capacidades que precisam ser desenvolvidos por empresas hoteleiras (SALGADO; COLOMBO, 2015). Dessa forma, esta pesquisa busca cobrir essa lacuna e colaborar no desenvolvimento de uma literatura mais robusta para empresas desse setor econômico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de atender os objetivos desta pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser viabilizada por um método científico mediante o processo formal e sistemático (GIL, 2008). Numa pesquisa empregam-se processos científicos para que sejam investigados problemas teóricos ou práticos, por meio de método na busca da resposta ou solução para um problema ou dúvida (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Uma pesquisa se constitui de um processo sistemático que procura apontar respostas para uma problemática, dessa maneira para que seja desenvolvida é necessário escolher cuidadosamente os métodos, processos e técnicas que serão utilizados (DIEHL; TATIM, 2004). Por este motivo é importante organizar o delineamento da investigação que segundo Gil (2008, p. 48), “[...] refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”. Além disso, o autor explica que o delineamento é um plano estratégico que determina as ações necessárias para que ocorra uma contraposição entre a teoria e os fatos.

A pesquisa subdivide-se em diferentes tipos de acordo com o seu delineamento. Uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa segundo a abordagem do problema. Para atender ao objetivo de maneira geral a pesquisa pode ser exploratória e descritiva. De acordo com o procedimento técnico a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, ex-post-facto, de levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante (DIEHL; TATIM, 2004).

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, na visão de Neves (2006), a pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar e interpretar os fenômenos do mundo social, para tanto se constitui em um conjunto de diferentes técnicas de interpretação que buscam descrever e decodificar significados complexos.

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como a empresa investigada organiza seus recursos com base no modelo VRIO e para isso foram entrevistados 9 funcionários que desempenham diferentes funções dentro da empresa. Portanto, para atender o objetivo, esta pesquisa tem caráter descritivo, pois busca identificar, descrever e analisar a prática dessa empresa em relação a esse aspecto. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal

descrever características ou mesmo estabelecer relações entre variáveis, geralmente utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). É um tipo de pesquisa que não possui interferência do pesquisador, este apenas descreve o objeto de pesquisa buscando identificar a frequência com que um fenômeno ocorre (BARROS; LEHFELD, 2007).

Para fins de procedimentos técnicos esta pesquisa se realizou por meio de estudo de caso de uma empresa do setor hoteleiro da cidade de Mossoró, onde se buscou explorar e compreender acontecimentos e ações estratégicas no contexto da empresa.

O estudo de caso é um método de investigação que se caracteriza pela busca da compreensão da dinâmica presente em um ambiente e de acordo com o objetivo da pesquisa pode combinar métodos de coleta de dado como arquivos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989).

Acerca do estudo de caso Neves (2006, p. 3) afirma que:

Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

O estudo de caso permite combinar métodos de coleta de dados como entrevistas, arquivos, questionários e observação, utilizando dados qualitativos ou quantitativos. Além disso, o estudo de caso proporciona o pesquisador a descrição e a construção de teorias práticas (EISENHARDT, 1989).

3.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para atender aos objetivos da pesquisa e melhor compreender o ambiente e a realidade da empresa, foram selecionados para responderem à entrevista nove de vinte e três funcionários, dentre eles a gerente do hotel, uma trainee, uma supervisora de andares, três atendentes de hospedagem, duas atendentes de A e B e uma camareira. Assim a obtenção dos dados aconteceu por meio de informações externadas pelos entrevistados selecionados nos diferentes níveis estratégicos da empresa. Para responder à problemática da pesquisa, o critério de seleção dos entrevistados utilizado considerou os sujeitos dos diferentes níveis estratégicos, de forma não probabilística e intencional.

3.3 COLETA DE DADOS

Na pesquisa a coleta de dados acontece após o pesquisador delimitar o assunto a ser pesquisado, os objetivos, a formulação do problema e realizar uma revisão bibliográfica acerca do tema. A coleta de dados se constitui numa fase importante na pesquisa e deve haver o planejamento de todo seu processo, como determinar a população que será estudada, elaborar o instrumento de coleta e a programação dessa coleta (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

As informações colhidas durante o processo de coleta de dados podem ser adquiridas por dados primários, em que o pesquisador obtém e registra diretamente as informações passadas por pessoas, assim como também podem ser adquiridas por meio de dados secundários que são dados já existentes e não são criados pelo pesquisador (DIEHL; TATIM, 2004).

O instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa foi a entrevista que segundo Gil (2008, p. 109) pode ser definida como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social”. Comparando com outros instrumentos de coleta de dados, a entrevista oferece algumas vantagens ao pesquisador como: não exigir que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever, possibilitar o entrevistador obter um maior número de respostas, oferecer mais flexibilidade e possibilitar a captação da expressão corporal, tonalidade de voz e ênfase nas do entrevistado (GIL, 2008).

Boni e Quaresma (2005) afirmam que em Ciências Sociais os tipos de entrevista mais utilizados são a estruturada, a semiestruturada, aberta, com grupos focais, história de vida e a entrevista projetiva. Para esta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada com base em um roteiro previamente elaborado (ver apêndices), porém com possibilidade de aprofundar em determinadas questões quando necessário.

Na entrevista semiestruturada as perguntas podem ser fechadas e abertas com base em um roteiro de questões previamente definidas e o entrevistador deve estar atento ao momento certo de direcionar as perguntas para o assunto o qual interessa obter informações mais precisas. Esse tipo de entrevista permite obter mais informações sobre o assunto, além de facilitar a interação entre o entrevistador e entrevistado favorecendo as respostas espontâneas (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas foram realizadas no próprio hotel e em dois dias no turno vespertino, onde cada entrevista foi realizada de maneira individual. As entrevistas tiveram duração entre 13 minutos e 48 segundos e no máximo 1 hora, 17 minutos e 36 segundos. Ao todo as entrevistas duraram 5 horas, 7 minutos e 43 segundos de áudios que foram transcritos para realizar a análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A fase de análise de dados consiste em organizar os dados coletados tornando possível a obtenção de respostas para o problema da pesquisa (GIL, 2008). A análise de dados numa abordagem qualitativa “[...] concretiza a possibilidade de construção de conhecimento e possui todos os requisitos e instrumentos para ser considerada e valorizada como um construto científico” (MINAYO, 2012, p. 626).

A análise de dados desta pesquisa se realizou por meio da análise de conteúdo com o suporte tecnológico do software ATLAS.ti. Para Mozzato e Grzybovski (2011, p. 732) a análise de conteúdo “[...] é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise”. A análise de conteúdo não é mais tratada como uma análise e interpretação de textos, assim como era há décadas atrás, esse tipo de análise ganhou cientificidade nos últimos anos sendo aprimorada para se aplicar nas diversas ciências (SOARES et al., 2011). O ATLAS.ti foi disponibilizado pela UFERSA sendo essencial para a análise dos dados, pois por meio da inserção das entrevistas no software foi possível categorizar e codificar os dados, gerando ao final redes que auxiliaram na apresentação dos resultados.

Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisados com base na análise de conteúdo discutida por Bardin (2011), que divide o método de análise em organização da análise, codificação, categorização e inferência. Estas etapas possibilitam a análise e interpretação das falas dos entrevistados no intuito de formular os resultados e conclusões da pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa que teve como objetivo geral analisar a dimensão organização do modelo VRIO numa unidade de uma rede internacional de hotéis, atendendo aos objetivos específicos que apontam para a identificação dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, verificando como essa empresa organiza esses recursos para gerar vantagem competitiva.

A pesquisa foi realizada no Hotel Ibis que pertence ao grupo Accor Hotels, uma empresa que está presente em 92 países com mais de 3.700 hotéis dos mais luxuosos aos mais econômicos. O Ibis é uma das 20 marcas gerenciadas pelo grupo Accor e conta com mais de 1.000 hotéis em 61 países, sendo considerada a rede de hotéis líder no segmento econômico, na Europa e América Latina. A rede de hotéis Ibis se caracteriza principalmente por oferecer serviços de qualidade com tarifas acessíveis (ACCOR HOTELS, 2017).

A unidade Ibis onde se realizou a pesquisa está localizada na cidade de Mossoró/RN e está em funcionamento há quatro anos. O hotel fica localizado próximo ao centro da cidade e possui uma estrutura com 154 acomodações, restaurante e bar, estacionamento e internet sem fio grátis para os hóspedes. Possui um quadro com 23 funcionários distribuídos nas funções de gerente geral, trainee, supervisão de andares, administrativo, hospedagem, alimentos e bebidas, governança e manutenção.

As entrevistas foram realizadas com colaboradores das diferentes funções. A seguir, o perfil dos entrevistados é apresentado.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado/ Entrevistada	Gênero	Escolaridade	Cargo	Tempo de trabalho na unidade	Tempo de trabalho na Rede
1	Feminino	Graduação em Hotelaria	Gerente geral	8 meses	8 anos
2	Feminino	Graduação em Turismo	Trainee	3 meses	4 anos
3	Masculino	Graduação em Administração	Atendente de hospedagem	2 anos e 2 meses	2 anos e 2 meses
4	Feminino	Cursando Tecnológico em	Atendente de hospedagem	4 anos	4 anos

		Recursos Humanos			
5	Feminino	Ensino Médio	Atendente de hospedagem	4 anos	4 anos
6	Feminino	Cursando graduação em Direito	Atendente de A e B	2 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses
7	Feminino	Ensino Médio	Atendente de A e B	4 anos	4 anos
8	Feminino	Tecnológico em Recursos Humanos	Supervisora de andares	4 anos	13 anos
9	Feminino	Ensino Médio	Camareira	9 meses	9 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dos nove entrevistados, quatro estão trabalhando na unidade desde sua abertura em 2012. As entrevistas foram realizadas em dois dias e individualmente, para que fosse possível perceber a visão de cada um acerca do tema pesquisado. Todos se mostraram disponíveis a realizar a entrevista, fornecendo informações importantes para o estudo.

4.1 RECURSOS COMPETITIVOS

Este tópico atende ao primeiro objetivo específico que é identificar os recursos da empresa que possuem as características de valor, raridade e imitabilidade.

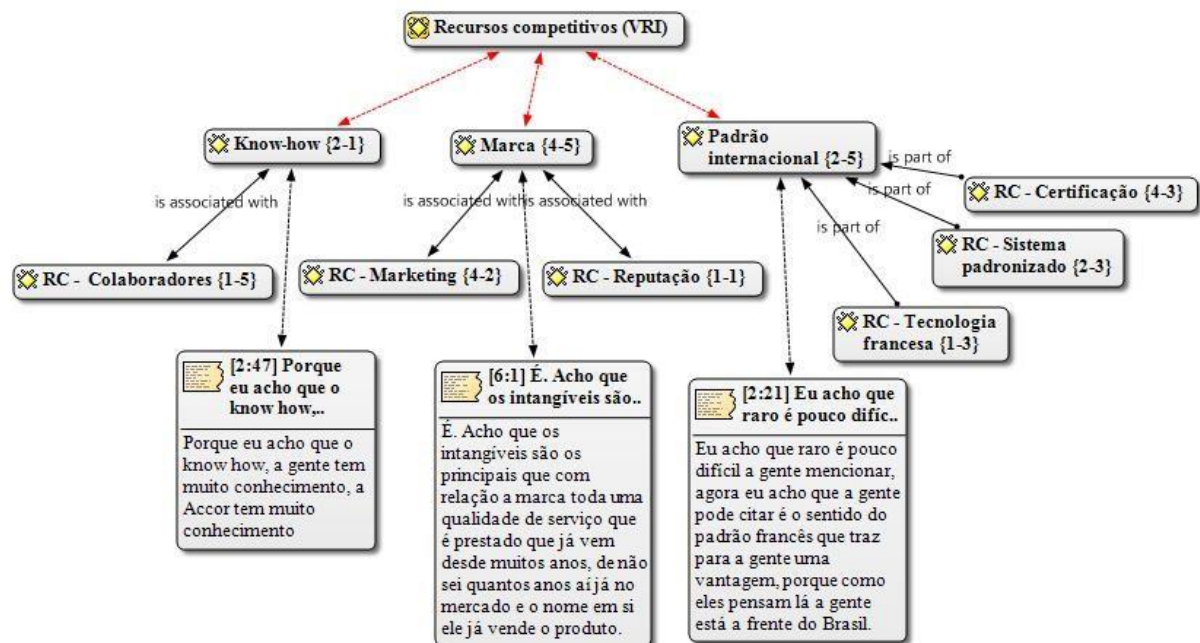
4.1.1 Recursos valiosos, raros e difíceis de imitar

A Visão baseada em recursos considera que a combinação entre estratégias e os recursos de uma empresa pode gerar vantagem competitiva sustentável (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008). A partir dos dados coletados percebeu-se que a empresa possui recursos competitivos que aliados às suas estratégias são capazes de gerar vantagem sobre os seus concorrentes.

Foram identificados recursos tangíveis e intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007), nomeados anteriormente por Barney (1991) como recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Dentre os recursos destacam-se três

intangíveis que possuem as características de valor, raridade e imitabilidade simultaneamente. Essas características atendem ao que está definido no modelo VRIO, o recurso deve ser valioso, raro, de difícil imitação e organizado para gerar vantagem competitiva sustentável (CAMARGO; ZILBER, 2013). Os três recursos que possuem as três primeiras características do modelo são: know-how, marca e padrão internacional. A figura 3 mostra os recursos da empresa pesquisada que possuem valor, raridade e imitabilidade, além dos outros recursos que estão relacionados a eles.

Figura 3 - Recursos competitivos valiosos, raros e difíceis de imitar



Fonte: Elaboração da autora com o auxílio do ATLAS.ti (2017).

De acordo com a análise dos dados constatou-se que dentre todos os recursos que a empresa possui, o know-how, a marca e o padrão internacional são valiosos, porque permitem a empresa aproveitar oportunidades de mercado, raros porque são específicos da empresa e difíceis de serem obtidos por outras empresas e de difícil imitação porque a concorrência dificilmente pode copiar. Barney (2002) afirma que essas características permitem a empresa identificar se seus recursos são uma força ou uma fraqueza, nesse caso, os recursos know-how, marca e padrão internacional representam uma força que possibilita a empresa ser competitiva no mercado hoteleiro.

O know-how é um recurso classificado como intangível e importante na geração de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). De acordo com a Entrevistada 1, a

empresa possui conhecimento adquirido por meio de capacitação constante em relação às normas, procedimentos e métodos. O know-how da empresa está diretamente relacionado aos colaboradores, pois o conhecimento é compartilhado com todos, independente de hierarquia.

O Ibis e a Accor são marcas já consolidadas no mercado, principalmente por terem conquistado a confiança do consumidor pela qualidade dos seus serviços. Assim, se construiu ao longo dos anos uma reputação positiva que de acordo com Barney e Hesterly (2007) faz parte dos recursos organizacionais que são construídos na coletividade, pelas pessoas que fazem parte da empresa. A reputação é essencial na fidelização dos hóspedes que utilizam os hotéis dessa marca, assim como na conquista de novos clientes. Outro aspecto relacionado à marca é o marketing que a empresa faz para mostrar suas qualidades. O marketing é realizado por meio de redes sociais, página virtual, programas de tv de grande audiência e diretamente com os hóspedes através dos colaboradores.

O padrão internacional é um diferencial do Ibis, pois todos os procedimentos e normas seguem o padrão desenvolvido na França, país de origem da empresa. Todas as unidades devem seguir esse padrão em todos os aspectos, porém com pequenas adaptações à realidade local e isso permite a empresa deter recursos que os seus concorrentes não possuem, obtendo vantagem sobre eles, assim como afirma a Entrevistada 1:

Então, assim, a Accor ela é uma unidade muito estruturada, né? A empresa em si. Então ela é uma empresa que vem da França, então a base de recursos dela é baseada no modelo França, então tudo que é feito no Brasil surge da França. Então assim, a gente hoje acaba tendo um mercado competitivo junto aos outros porque nossos recursos eles são mais abrangentes.

O padrão internacional exige que as unidades Ibis sigam o modelo determinado e dentre essas exigências merecem destaque a certificação e o sistema padronizado que segue o padrão de tecnologia francesa. Por se tratar de uma empresa francesa, a Accor utiliza a estratégia de padronização em todas as suas unidades Ibis, incluindo procedimentos, estrutura, refeições e gestão de pessoas, tudo isso com o objetivo de oferecer sempre qualidade para os hóspedes. O sistema é integrado e padronizado, facilitando a organização dos procedimentos e possibilitando um melhor controle dos recursos organizacionais. Ainda em relação ao padrão internacional, é importante dar ênfase à certificação que confere à empresa mais um diferencial. A unidade Ibis Mossoró possui os certificados ISO 9.000 (ambiental) e ISO 14.000 (de processos), certificação difícil de encontrar em outras empresas locais do mesmo setor, assim como afirma a entrevistada 1: “[...] Único. Ah, tem a parte da certificação que é muito difícil [...] Ninguém tem certificação aqui em Mossoró.”

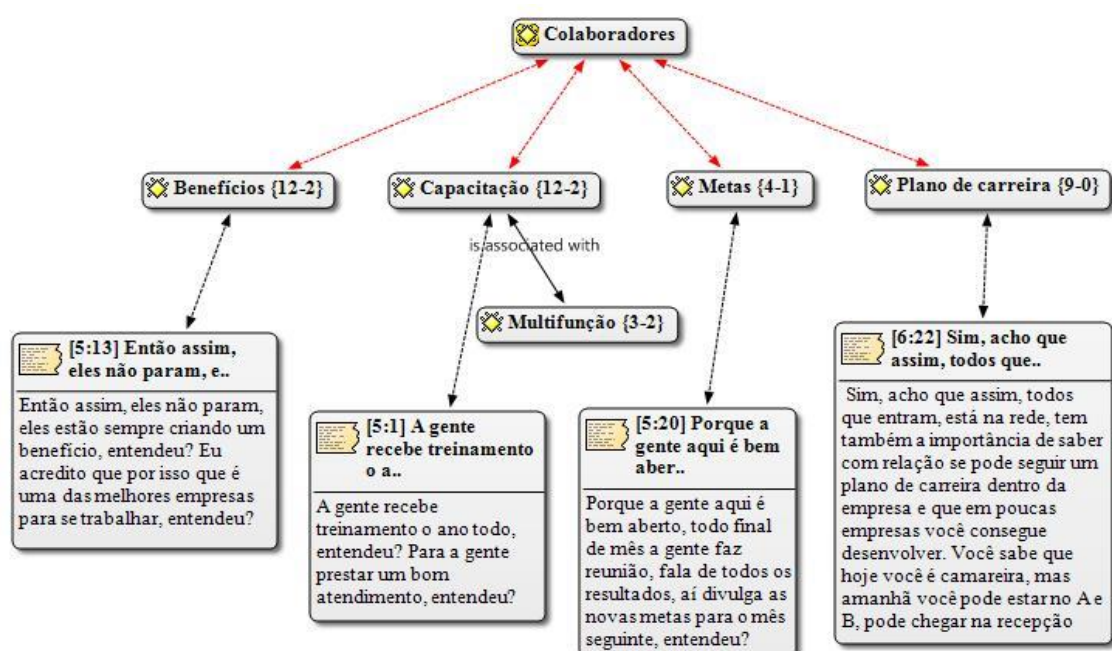
Todos esses recursos se definem como intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007), porém também se enquadram em duas das categorias definidas por Barney (1991): recursos de capital físico, porque envolve tecnologia e recursos de capital organizacional, porque estão relacionados à estrutura organizacional da empresa.

Os recursos do hotel Ibis Mossoró identificados como valiosos, raros e difíceis de imitar também se caracterizam pela heterogeneidade e imobilidade, que segundo Barney (1991) e Peteraf (1993), são condições essenciais para gerar vantagem competitiva. Além disso, esses recursos possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais (PRAHALAD, 1993), pois aliam habilidades e tecnologias gerando benefícios para os clientes.

4.1.2 A equipe de colaboradores

Apesar de ser um recurso comum em todas as empresas, os colaboradores podem influenciar na construção de uma marca forte e reputação, transmitindo ao cliente toda a qualidade nos serviços oferecidos pela empresa. Os colaboradores não se caracterizam ao mesmo tempo como um recurso valioso, raro e difícil de imitar, porém representam um recurso competitivo capaz de proporcionar vantagem diante da concorrência (ver figura 4).

Figura 4 - Colaboradores



Fonte: Elaboração da autora com o auxílio do ATLAS.ti (2017).

O Hotel Ibis Mossoró conta com uma equipe reduzida de colaboradores e investe em benefícios e treinamentos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De acordo com Barney e Hesterly (2007), os colaboradores de uma empresa representam os recursos humanos, incluindo inteligência, experiência e treinamento dos funcionários. A equipe de colaboradores do Ibis Mossoró é um recurso também importante para que a empresa obtenha vantagem competitiva e por esse motivo está sempre desenvolvendo ações voltadas para a área de recursos humanos.

A empresa oferece aos funcionários diferentes benefícios como refeições, sala de descanso, plano de saúde e odontológico, computador com internet, bonificações por atingirem as metas, boas condições de trabalho e oportunidade de atuar em outras funções. Dessa forma a empresa oferece possibilidades de crescimento profissional por meio do plano de carreira que o colaborador pode construir uma carreira passando pelas diferentes funções até chegar aos cargos mais altos hierarquicamente. Toda essa valorização do colaborador traz motivação para a equipe e isso reflete no desempenho das funções, que também é percebido pelos hóspedes.

Através das falas dos entrevistados percebeu-se que o clima organizacional da empresa é positivo e facilita o atingimento das metas, pois os colaboradores sentem-se motivados a se dedicarem em suas funções de maneira satisfatória. As metas são discutidas nas reuniões mensais, onde é feita uma avaliação do que já se atingiu e o que pode ser melhorado.

A capacitação é um dos fatores que tornam os colaboradores um recurso valioso para a empresa, pois através de cursos, treinamentos e reciclagens, os funcionários absorvem os valores organizacionais e desenvolvem capacidades. De acordo com Barney (2002) essas capacidades são atributos internos da empresa e facilitam a exploração e organização dos recursos.

Todas as ações desenvolvidas pela empresa são apoiadas em treinamentos dos seus colaboradores, que são capacitados para desempenhar a multifunção, ou seja, todos estão aptos a realizar atividades de todos os setores, facilitando a integração das atividades e união das equipes. A empresa investe bastante na capacitação dos seus funcionários, pois acredita que isso reflete de maneira positiva na visão do cliente.

A constante capacitação pela qual passam os colaboradores do Hotel Ibis faz com que a organização esteja preparada para possíveis mudanças de mercado, pois são desenvolvidas capacidades dinâmicas que de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), são criadas a partir

da rotina da empresa e geram habilidades de gerenciamento de competências que permitem se adequar às mudanças ambientais.

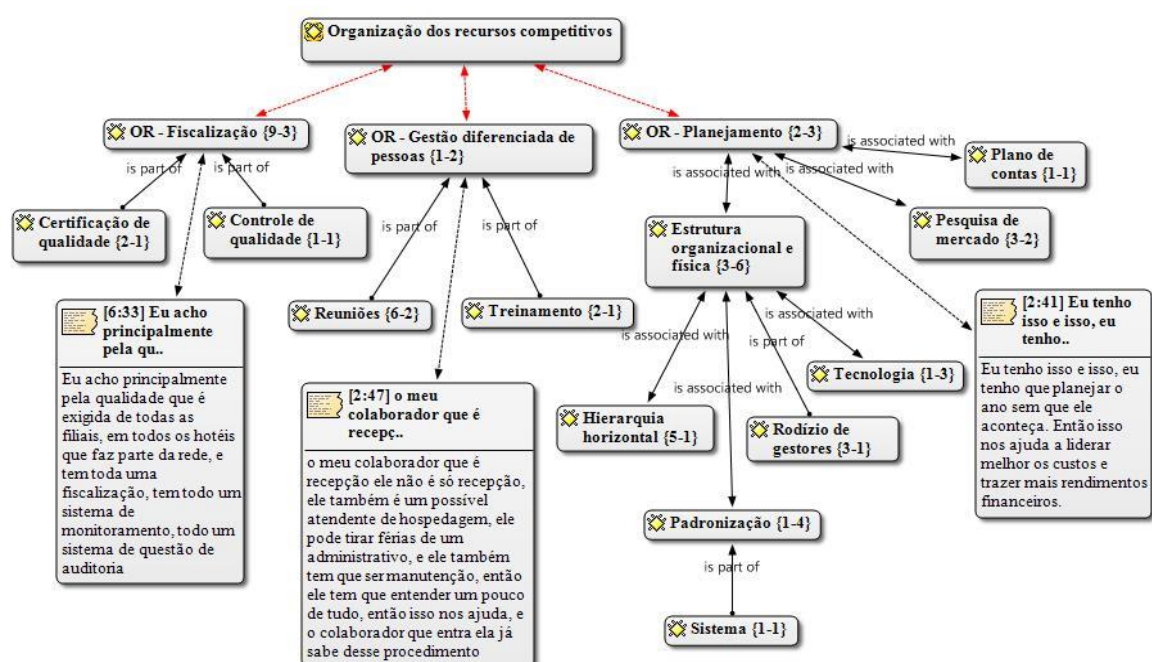
Os recursos competitivos identificados no Hotel Ibis Mossoró não seriam capazes de gerar vantagem competitiva se não estivessem organizados de maneira adequada para isso. Dessa forma verificou-se que a empresa utiliza estratégias que permitem organizar e aproveitar da melhor maneira seus recursos.

4.2 ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS COMPETITIVOS

Este tópico atende ao segundo objetivo específico que é verificar como a empresa organiza seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, para gerar vantagem competitiva.

Ao desenvolver capacidades e competências essenciais, o Hotel Ibis se torna uma empresa competitiva, pois também se mostra capaz de integrar e organizar seus recursos, assim a organização adquire elevados níveis de competitividade (VALLANDRO; TREZ, 2013). As estratégias utilizadas pelo Ibis Mossoró permitem a empresa manter a organização em diversos aspectos. De acordo com a análise das informações pode-se constatar que a empresa organiza os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar por meio da fiscalização, gestão diferenciada de pessoas e planejamento (ver figura 5).

Figura 5 - Organização dos recursos competitivos



Fonte: Elaboração da autora com o auxílio do ATLAS.ti (2017).

É importante destacar que os elementos associados à organização dos recursos estão também relacionados ao padrão exigido para todas as unidades do Hotel Ibis, ou seja, o padrão adotado pela empresa viabiliza a integração e organização dos recursos competitivos.

A fiscalização em seus diferentes aspectos é uma maneira da empresa manter seus recursos organizados e isso ocorre por meio de auditorias realizadas pela sede a cada três meses, seis meses ou um ano, de acordo com a necessidade de cada setor. Sobre as auditorias o entrevistado 3 esclarece que:

Eu acho principalmente pela qualidade que é exigida de todas as filiais, em todos os hotéis que faz parte da rede, e tem toda uma fiscalização, tem todo um sistema de monitoramento, todo um sistema de questão de auditoria, aí tem que passar por auditoria frequentemente [...] Sempre é auditoria. Têm auditorias para manter a qualidade, têm auditorias de manutenção, têm auditorias de qualidade da prestação do serviço da recepção, auditoria de alimentação, tem auditoria no A e B, de administração de serviço, todos os setores têm auditoria. [...] A gente recebe a auditoria de todos os setores, além de qualidade também no atendimento.

As auditorias têm o objetivo de verificar se as normas e procedimentos exigidos pelo padrão estão sendo respeitados, assim os valores defendidos pela marca podem ser preservados, mantendo sua boa reputação. Para isso é necessário manter a certificação de qualidade, além de controlar os produtos e serviços oferecidos aos hóspedes.

No aspecto gestão diferenciada de pessoas, o Ibis Mossoró direciona estratégias específicas para a gestão de recursos humanos. O treinamento multifuncional que os colaboradores recebem permite que se tenha conhecimento dos procedimentos específicos de todas as funções. As reuniões mensais também são uma forma de organizar os recursos, pois são momentos oportunos para avaliar as estratégias, verificar se os recursos estão sendo bem aproveitados e apontar melhorias no que for necessário. Com base na Visão Baseada em Recursos é possível afirmar que o treinamento de funcionários e as reuniões possibilitam fazer a relação entre estratégias e recursos, concordando com Santos et al. (2015) que confirmam a importância da avaliação dos recursos disponíveis para a viabilidade das estratégias.

O planejamento também se constitui um processo essencial na organização dos recursos competitivos do Hotel Ibis Mossoró, pois permite analisar os recursos disponíveis e aproveitá-los da melhor maneira. O planejamento viabiliza a organização dos recursos aproveitando melhor aqueles que são valiosos, raros e difíceis de imitar, mas quando a empresa explora recursos que não possuem essas características está correndo o risco de perder potencial competitivo (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011), por esse motivo, o

planejamento deve se direcionar para a seleção e utilização dos recursos adequados (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).

As estruturas organizacional e física do Ibis Mossoró tornam viável a organização dos recursos. A hierarquia é horizontal, todos são subordinados apenas à gerente geral que só fica no máximo dois anos em cada unidade, pois há o rodízio de gestores. Essa é uma estratégia utilizada pela empresa para a organização dos seus recursos humanos. Os recursos tecnológicos disponíveis auxiliam a empresa a manter-se sempre organizada e a tecnologia francesa é um diferencial em relação à concorrência. O sistema é todo padronizado sendo a base para toda a gestão hoteleira do Ibis, por isso é essencial que seja um sistema organizado e eficaz.

Faz parte do planejamento do Hotel Ibis, o plano de contas e a pesquisa de mercado que permitem a empresa avaliar seus resultados e definir suas estratégias. O plano de contas é o planejamento financeiro realizado anualmente de maneira antecipada, ou seja, o ano seguinte é planejado no ano atual. Da mesma forma é realizada constantemente pesquisas de mercado para conhecer melhor as estratégias dos concorrentes, aproveitando as oportunidades e neutralizando ameaças. O planejamento é uma capacidade interna que de acordo com Lemos e Tortato (2009) quando associada aos outros recursos da empresa podem gerar a capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, tornando possível obter vantagem competitiva.

A fiscalização, gestão diferenciada de pessoas e planejamento se constituem capacidades que Barney (2002) definiu como complementares, pelo fato de não serem capazes de gerar vantagem competitiva sozinhas. Assim, essas capacidades complementam outros recursos e capacidades que a empresa possui e juntos beneficiam a empresa com a vantagem competitiva sustentável.

Mesmo possuindo uma estrutura que possibilita a organização de seus recursos, o Hotel Ibis Mossoró também demonstrou ter falhas em relação a esse elemento do modelo VRIO. A gestão é centralizada, portanto a gerência está sempre ligada aos procedimentos deixando as estratégias em segundo plano. Desse modo, em alguns casos não é possível desenvolver estratégias que possibilitem a organização dos recursos.

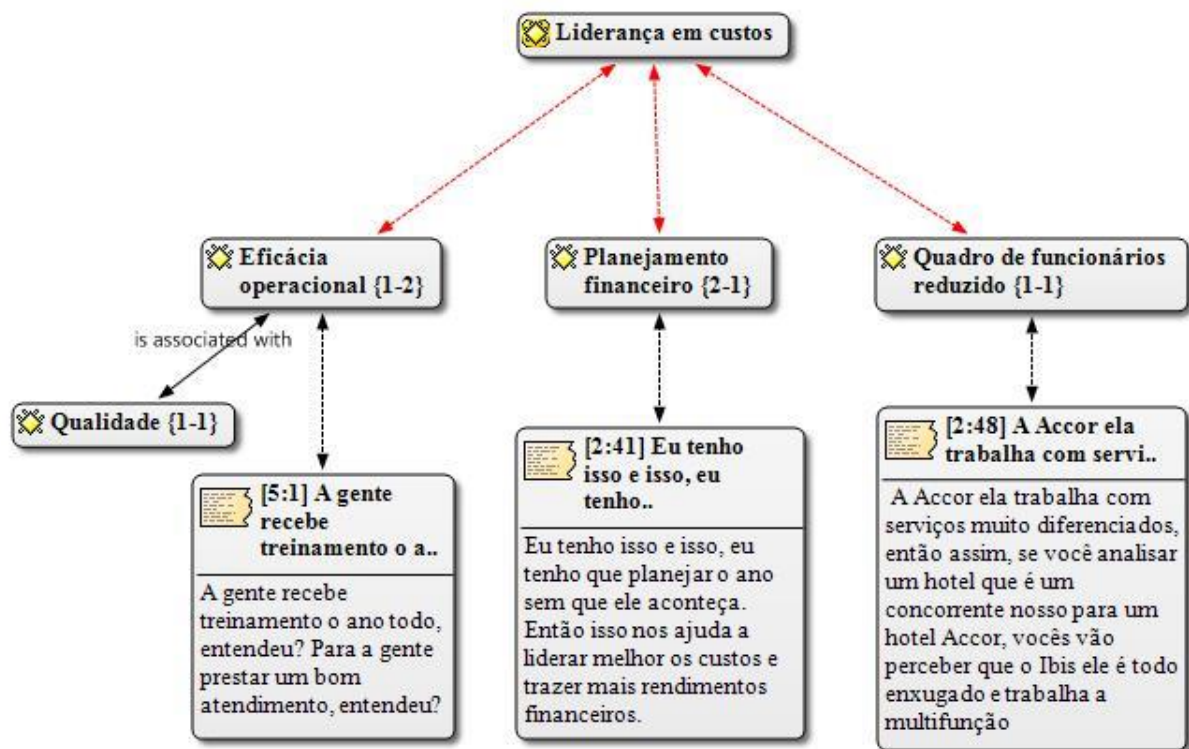
Por meio da organização dos recursos, o Hotel Ibis Mossoró consegue diminuir seus custos e passar essa redução no valor final para os clientes. O Hotel é administrado pelo Grupo Accor que possui em seu portfólio hotéis com diferentes padrões para atender aos variados tipos de público. O Ibis Mossoró faz parte da linha econômica do grupo Accor. Uma

das suas principais características é oferecer estadia de qualidade por um valor acessível e isso é possível porque a empresa utiliza a estratégia de liderança em custos.

4.2.1 Liderança em custos

O Ibis Mossoró tem como um dos seus principais atrativos as tarifas econômicas, considerando o padrão de qualidade que é oferecido aos hóspedes. Mas como oferecer qualidade aos clientes mantendo tarifas promocionais em grande parte do ano? De acordo com as informações analisadas, a liderança em custos é fruto da eficácia operacional, planejamento financeiro e quadro de funcionários reduzido, assim como mostra a figura 6:

Figura 6 - Fatores que geram a liderança em custos



Fonte: Elaboração da autora com o auxílio do ATLAS.ti (2017).

A liderança em custos é uma das estratégias genéricas definidas por Porter (1999), considerada como uma ação de posicionamento competitivo no setor hoteleiro. A liderança em custos do Ibis Mossoró ocorre devido à eficácia operacional, planejamento financeiro e número reduzido de colaboradores.

Nas falas dos entrevistados foi possível identificar que o atendimento de qualidade é a maior fonte de diferenciação da empresa, porém Porter (1999) afirma que esse aspecto está relacionado à eficácia operacional, visto que os colaboradores são treinados para oferecerem melhor atendimento por meio do desempenho eficaz de suas funções. Os colaboradores do Ibis Mossoró buscam oferecer sempre serviços de qualidade, assim como também o melhor atendimento. Essa eficácia operacional possibilita a organização dos recursos e Porter (1999) complementa afirmando que uma empresa que desempenha uma atividade melhor que sua concorrência pode atingir altos níveis de diferenciação.

Os recursos humanos do Ibis Mossoró são estrategicamente geridos para desempenhar atividades de maneira eficaz e com isso os custos advindos da insatisfação dos clientes são minimizados, gerando um desempenho superior em relação à concorrência. Sobre isso Silva e Teixeira (2010) afirmam que as empresas que utilizam seus recursos de maneira eficiente passam a ter desempenho superior e consequentemente obtêm vantagem competitiva.

O planejamento financeiro possibilita o Hotel Ibis Mossoró prever custos que podem ser minimizados. Todos os gastos são controlados diariamente e planejados anualmente de maneira antecipada para que os custos permitam aplicar melhor os recursos financeiros. Essa estratégia condiz com o pensamento de Pompermayer (2017), que afirma que as empresas não devem conter custos indiscriminadamente, mas sim geri-los para aproveitar os recursos disponíveis e oferecer o melhor aos seus clientes. Esse é um método competitivo escolhido pela empresa para obter liderança em custos e competitividade no setor hoteleiro (OLSEN; ROPER, 1998).

O número reduzido de funcionários faz com que a empresa gerencie melhor os custos e obtenha a liderança nesse quesito. O Ibis Mossoró desenvolve nos seus colaboradores a multifunção, possibilitando o enxugamento de funções. Dessa forma, tem despesas reduzidas em relação à contratação e manutenção de funcionários. O planejamento financeiro do Ibis Mossoró busca aliar qualidade à diminuição de custos e o quadro reduzido de funcionários faz parte dessa estratégia.

Possuir liderança em custos no setor hoteleiro significa ir além de redução de gastos, é ter a capacidade de oferecer serviços de qualidade aos hóspedes com o menor custo possível e mesmo oferecendo serviços similares aos de seus concorrentes, mostrar-se diferente. Essa é uma estratégia genérica que torna possível obter vantagem competitiva e assim como afirma Barney e Hesterly (2007), a empresa não deve abandonar suas outras estratégias, pois do contrário vai oferecer ao cliente um serviço ou produto de baixo custo e baixa qualidade.

Por meio de estratégias que permitem liderar custos e aproveitar melhor os recursos disponíveis, a empresa pesquisada promove a organização dos seus recursos competitivos que são valiosos, raros e difíceis de imitar. Para tanto, é possível afirmar que o padrão seguido por todas as unidades Ibis facilita essa organização, permitindo fazer controle sobre os recursos que permitem a empresa obter vantagem diante dos concorrentes locais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, assim como as limitações e sugestões para aperfeiçoamento do estudo no futuro. Esta pesquisa se desenvolveu com base na Visão Baseada em Recursos, especificamente considerando o modelo VRIO, buscando-se responder a seguinte problemática: como os recursos competitivos da empresa pesquisada estão sendo organizados? Para isso foram definidos o objetivo geral que era analisar a dimensão organização do Modelo VRIO na empresa investigada, e os específicos que se resumiam em identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade da empresa e verificar como a empresa organiza os recursos competitivos para obter vantagem competitiva.

O estudo foi realizado na unidade do Hotel Ibis em Mossoró que é administrada pela Accor Hotels, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Com os dados obtidos, foi possível identificar os principais recursos competitivos da empresa e dentre esses, três possuem as características de valor, raridade e imitabilidade, atendendo ao que determina o modelo VRIO em relação aos recursos que podem gerar vantagem competitiva.

O know-how, a marca e o padrão internacional são os recursos que a empresa possui e que são difíceis de serem obtidos ou copiados por seus concorrentes. As estratégias utilizadas pela empresa e que promovem a organização desses recursos estão fundamentadas na fiscalização, gestão diferenciada de pessoas e planejamento. O Ibis Mossoró possui certo rigor em relação às normas que devem ser seguidas para atender ao padrão estabelecido pela sede, por isso passa por diversas auditorias durante o ano. Além disso utiliza estratégias para gerir seus recursos humanos de forma a beneficiar os hóspedes com serviços de qualidade. Por fim, o planejamento é a base para a gestão e organização dos recursos, possibilitando o seu aproveitamento adequado.

Percebe-se que os colaboradores se revelam como um recurso muito importante para o Hotel Ibis, considerando que estão em contato direto com o consumidor dos serviços oferecidos pela empresa, os hóspedes. O atendimento e os serviços de maneira geral, oferecidos pelos colaboradores do Ibis são os motivadores das avaliações positivas por parte dos hóspedes e para que isso seja viável, há treinamentos constantes para que a qualidade permaneça na empresa.

Observa-se que a multifunção é um aspecto essencial para a capacitação dos recursos humanos, como também para a posição de liderança em custos obtida pela empresa. Os

colaboradores desempenham diferentes funções e por isso são considerados aptos para realizar diferentes atividades sem afetar a qualidade dos serviços oferecidos. Assim, a empresa faz o enxugamento do seu quadro de funcionários, evitando o aumento dos custos com pessoal. Ainda sobre a liderança em custos, foi possível identificar que o planejamento financeiro é essencial para que se tenha uma visão real dos recursos disponíveis e dos limites de custos que refletem nos valores de tarifas oferecidas aos hóspedes.

Em relação à organização dos seus recursos, é importante salientar que o padrão seguido pela empresa possibilita o alcance de seus objetivos organizacionais, assim como manter os recursos competitivos organizados para gerar vantagem competitiva. Com isso é possível afirmar que o Hotel Ibis Mossoró desenvolve estratégias que resultam na organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

Para o campo de estudo da administração, este trabalho contribui no enriquecimento teórico da administração estratégica no que tange à gestão de recursos de uma empresa. Esta pesquisa possibilita o avanço da compreensão de estratégias de identificação e organização de recursos no setor hoteleiro, revelando a importância da utilização das capacidades internas de uma empresa no aproveitamento eficaz de seus recursos.

Embora utilize algumas estratégias de organização dos recursos, percebe-se que a empresa por ter um padrão a seguir ocupa o tempo da gestora com procedimentos e com isso as estratégias não recebem a devida atenção. Portanto, sugere-se que as atividades centralizadas apenas na gerência sejam delegadas a outras pessoas capacitadas para isso, dessa forma haverá mais tempo para a gestora da unidade planejar e colocar em prática estratégias voltadas para a gestão de recursos.

Não houve limitações para o desenvolvimento da pesquisa, contudo, esse é um tema pouco explorado não somente no setor de hotelaria, mas também em outros setores da economia. Por isso a sugestão de estudo é para que haja maior aprofundamento a respeito das estratégias de organização de recursos competitivos em diferentes tipos de empresas, gerando o enriquecimento da literatura no campo da administração estratégica.

REFERÊNCIAS

- ACCOR HOTELS. **Descubra nossas marcas**. Disponível em: < <http://www.accorhotels.com/pt-br/brands/index.shtml>>. Acesso em: 05 mar. 2017.
- ALVES, Simone. Estratégias de Diferenciação em Mercados Maduros: Um olhar a partir do Segmento de Serviços de Hotelaria. **Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, p.130-145, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Evaluating Firm Strengths and Weaknesses: The Resource-based View. In: BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002. Cap. 5. p. 149-185.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Avaliação das capacidades internas de uma empresa. In: BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Cap. 3. p. 63-97. Tradução de: Monica Rosemberg.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007. p. 81-117.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BUZZERIO, Felipe G.; MARCONDES, Reynaldo C. A Inteligência Competitiva na perspectiva de ser uma fonte de vantagem competitiva e suas contribuições estratégicas . **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 235-249, 2014.
- CAMARGO, Álvaro A. B. de; ZILBER, Moisés A. Verificação de vantagem competitiva em empresas brasileiras de tecnologia com base no modelo de pedras angulares de Peteraf. **Gestão e Regionalidade**, v. 29, n. 85, p.5-17, abr. 2013.
- CARDEAL, Nuno; ANTÓNIO, Nelson. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? **Afr. J. Bus. Manage**, v. 6, n. 37, p.10159-10170, set. 2012.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Métodos e técnicas de pesquisa. In: CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006. Cap. 2. p. 25-41.
- CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 4, p.8-19, dez. 2008.

DIEHL, Astor A. ; TATIM, Denise C. Metodologia, método e técnicas de pesquisa. In: DIEHL, Astor A. ; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004. Cap. 4. p. 47-88.

DUARTE, Emeide N.; SANTOS, Maria Luiza C. O conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, art. 2, p. 15-24, 2011.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos A.; COELHO, Mariana de F.; SOUZA, Érika M. de. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p.819-855, dez. 2011.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, abr. 1991. University of California Press.

HAYASHI JR, Paulo; ABIB, Gustavo; BOUSCHEID, Maria M. O uso estratégico de recursos e capacidades no setor hoteleiro: O caso Ritz Porto Alegre. **Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 12, n. 2, p.315-324, 2014.

JOÃO, Belmiro do N. et al. Inovação de valor: o caso Citizenm Hotels. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p.299-310, dez. 2011.

KNOTT, Paul. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal Of Strategy And Management**, v. 2, n. 2, p.163-174, 2009.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio A. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p.63-87, 2006.

LEITE, Yákara V. P.; PRIMO, Marcos A. M. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v. 15, n. 1, p.10-21, fev. 2014.

LEMO, L. R.; TORTATO, U. Canais de distribuição e vantagem competitiva sustentável: uma análise baseada em recursos da firma. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 121-132, 2009.

MARTINS, Tomas S. et al. Escolhas Estratégias e Capacidades Dinâmicas na Hotelaria. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37. 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 1 – 16.

MINAYO, Maria C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p.621-626, mar. 2012.

MORESCO, Marcielly C.; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2014.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, jun. 2006.

OKUMUS, Fevzi; ROPER, Angela. A Review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms. **Journal Of Hospitality & Tourism Research**. p. 21-39. fev. 1999.

OLIVEIRA, Paulo H.; GONÇALVES, Carlos A.; PAULA, Edmar A. M. Uma Visão baseada em Recursos da Inteligência Competitiva. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 141-151, 2013.

OLSEN, Michael D.; ROPER, Angela. Research in strategic management in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 17, n. 2, p. 111-124, 1998.

OLSEN, Michael D.; TSE, Eliza Ching-Yick; WEST, Joseph J. **Strategic Management in the Hospitality Industry**. 2. ed. John Wiley & Sons, Inc., 1998. p. 1-44; 173-204.

PAVÃO, Yeda M. P.; SEHNEM, Simone; HOFFMANN, Valmir E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, set. 2011.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PINTO, Rosiele F. et al. A pesquisa em administração estratégica: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de estratégia no período de 2008 a 2013. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 1, n. 5, p.22-37, fev. 2016.

POMPERMAYER, Cleonice B. Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. **Revista da FAE**, v. 2, n. 3, 2017.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. In: PORTER, Michael E. **Competição on competition: Estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 2. p. 46-82.

PRAHALAD, C.K. The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**. v. 36, n. 6, p. 40-47, 1993.

RIBEIRO, Henrique C. M. et al. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 39-59, 2012.

SALAZAR, Viviane S.; MORAES, Walter F. A. de; LEITE, Yákara V. P. Chamem o Chef! O Principal Recurso Estratégico Dos Restaurantes Gastronômicos: Estudo de Multicasos na América Latina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 7. 2015, Brasília. **Anais...** . Brasília: Anpad, 2015. p. 1 - 16.

SALGADO, Camila C. R.; COLOMBO, Ciliana R. Sistema de gestão ambiental no Verdegreen Hotel – João Pessoa/PB: Um estudo de caso sob a perspectiva da Resource-Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 16, p.195-225, out. 2015.

SANTOS, Luciano C. et al. Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v. 25, n. 2, p.403-415, jun. 2015.

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

SANTOS, Patrick M. F.; PORTO, Rafael B. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 152-167, 2013.

SILVA, Antônio J. H. da; TEIXEIRA, Rivanda M. Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos. **Latin American Journal Of Business Management**, Taubaté, v. 1, n. 1, p.119-145, jun. 2010.

SOARES, Érica B. S. et al. Análises de dados qualitativos: Intersecções e diferenças em pesquisas sobre administração pública. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011. p. 1 - 17.

TEECE, D. J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VALLANDRO, Luiz F. J.; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, jul. 2013.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro 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.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GERENTE

Dados gerais:

Gênero: () Masculino () Feminino

Nome

Grau de escolaridade

Tempo de trabalho nesta unidade?

Tempo de trabalho na Rede Ibis?

Cargo que ocupa e tempo

Já ocupou outros cargos? Quais?

Objetivo geral: Analisar a dimensão organização do Modelo VRIO na empresa investigada.

Objetivos específicos

1. Identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade da empresa;
2. Verificar como a empresa organiza os recursos competitivos para obter vantagem competitiva.

Objetivo específico 1

1. Quais recursos este hotel possui que tornam a empresa mais competitiva no mercado hoteleiro (BARNEY, 1991)?
2. Por qual motivo esses recursos são considerados competitivos?
3. Como a empresa desenvolve as capacidades e competências necessárias para explorar e gerir seus recursos? (BARNEY, 2002)
4. Quando a empresa alia habilidades e tecnologias para gerar benefício aos seus clientes, ela está desenvolvendo competências essenciais. Mas só são consideradas essenciais quando essas competências são fonte de diferenciação, quando se expandem para outros negócios e são difíceis de se imitar (PRAHALAD, 1993). As competências essenciais são percebidas aqui na empresa? Quais são?
5. Quais recursos a empresa possui que são considerados únicos e de difícil imitação pelos concorrentes? (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993)
6. Este hotel possui recursos que são raros quando comparados com a concorrência? Quais? (BARNEY, 2002)

7. Este hotel possui recursos que são valiosos quando comparados com a concorrência? Quais? (BARNEY, 2002)
8. Este hotel possui recursos que são difíceis de serem imitados pela concorrência? Quais? (BARNEY, 2002)
9. Os recursos competitivos estão bem organizados? Como? (BARNEY, 2002)
10. Há recursos que permitem que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente? Quais?
11. Os recursos que a empresa possui são controlados atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
12. As empresas que não possuem esses recursos enfrentam alguma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

Objetivo específico 2

1. Alguns recursos são capazes de gerar vantagem competitiva. Como a empresa se organiza para selecionar e utilizar esses recursos? (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).
2. Que estratégias próprias da empresa são desenvolvidas para manter seus recursos tangíveis e intangíveis organizados? (VALLANDRO; TREZ, 2013; BARNEY E HESTERLY, 2007).
3. Quando a empresa percebe que um recurso é valioso, raro e de difícil imitação, que estratégias são desenvolvidas para melhor administrar esse recurso, fazendo com que ele não perca essas características? (GONÇALVES, COELHO E SOUZA, 2011)
4. Quais ações são desenvolvidas pela empresa que são capazes de integrar seus recursos de maneira geral?
5. O que a empresa faz para desenvolver as competências e capacidades necessárias para manter os recursos organizados? (PRAHALAD, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
6. Como se percebe que um recurso está sendo mal aproveitado?
7. A estrutura da organização influencia a organização dos recursos competitivos do hotel? Como? Por quê?
8. Quais ações são implementadas para garantir a manutenção dos recursos competitivos?
9. As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - SUPERVISOR

Dados gerais:

Gênero: () Masculino () Feminino

Nome

Grau de escolaridade

Tempo de trabalho nesta unidade?

Tempo de trabalho na Rede Ibis?

Cargo que ocupa e tempo

Já ocupou outros cargos? Quais?

Objetivo geral: Analisar a dimensão organização do Modelo VRIO na empresa investigada.

Objetivos específicos

1. Identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade da empresa;
2. Verificar como a empresa organiza os recursos competitivos para obter vantagem competitiva.

Objetivo específico 1

1. Que recursos (materiais ou não) que esta empresa possui a tornam competitiva no ramo de hotelaria? (BARNEY, 1991)
2. Por que você acha que esses recursos são capazes de tornar e manter a empresa competitiva? (BARNEY, 1991)
3. De que maneira são desenvolvidas as competências e capacidades para que você e os colaboradores identifiquem e administrem estes recursos?
4. Quais recursos você pode citar que só a empresa tem e que são mais difíceis de a concorrência imitar? (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993)
5. Este hotel possui recursos considerados raros e que a concorrência não possui? Quais são? (BARNEY, 2002)
6. Este hotel possui recursos considerados valiosos e que a concorrência não possui? Quais são? (BARNEY, 2002)
7. Este hotel possui recursos considerados difíceis de imitar e que a concorrência não possui? Quais são? (BARNEY, 2002)

8. Os recursos valiosos, raros e de difícil imitação estão bem organizados? Como você percebe essa organização? (BARNEY, 2002)
9. A empresa possui recursos que permitem explorar as oportunidades que surgem e neutralizar possíveis ameaças?
10. Há algum recurso que a empresa possui e que poucas empresas podem controlar? Quais?
11. Dentre os recursos que a empresa possui existe algum que representa maior custo para uma empresa concorrente obter ou desenvolver? Quais?

Objetivo específico 2

1. Alguns recursos são capazes de gerar vantagem competitiva. Como a empresa se organiza para selecionar e utilizar esses recursos? (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).
2. Que estratégias ou ações a empresa utiliza para fazer com que seus recursos estejam sempre organizados? (VALLANDRO; TREZ, 2013; BARNEY E HESTERLY, 2007).
3. Quando a empresa percebe que um recurso é valioso, raro e de difícil imitação, o que é feito para melhor administrar esse recurso, fazendo com que ele continue com essas características? (GONÇALVES, COELHO E SOUZA, 2011)
4. Quais ações a empresa desenvolve para integrar todos os seus recursos?
5. O que a empresa faz para desenvolver entre os colaboradores as competências e capacidades necessárias para manter os recursos organizados? (PRAHALAD, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
6. Como se percebe que um recurso está sendo mal aproveitado?
7. A estrutura oferecida pela empresa influencia para que os recursos estejam sempre organizados? De que forma? Por quê?
8. O que a empresa faz/realiza para que os recursos permaneçam competitivos?
9. Os aspectos diversos da empresa, como as políticas, normas e estratégias, estão sempre organizados para que os recursos competitivos sejam melhor explorados?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – COLABORADORES SUBORDINADOS

Dados gerais:

Gênero: () Masculino () Feminino

Nome

Grau de escolaridade

Tempo de trabalho nesta unidade?

Tempo de trabalho na Rede Ibis?

Cargo que ocupa e tempo

Já ocupou outros cargos? Quais?

Objetivo geral: Analisar a dimensão organização do Modelo VRIO na empresa investigada.

Objetivos específicos

1. Identificar os principais recursos competitivos que possuem valor, raridade e imitabilidade da empresa;
2. Verificar como a empresa organiza os recursos competitivos para obter vantagem competitiva.

Objetivo específico 1

1. Alguns recursos fazem com que uma empresa se destaque em relação à sua concorrência e se mantenha firme no mercado. São chamados de recursos competitivos. Quais os recursos que esta empresa possui que podem fazer com que ela tenha essa vantagem?
2. Por que você considera esses recursos competitivos?
3. De que maneira a empresa desenvolve em seus funcionários as capacidades e competências para descobrir e administrar esses recursos?
4. Dentre os recursos que a empresa possui, você percebe algum que é único e que outras empresas não conseguem imitar? Qual/Quais?
5. Este hotel possui recursos que são raros comparando com outras empresas do mesmo ramo? Quais? (BARNEY, 2002)
6. Este hotel possui recursos que são valiosos comparando com outras empresas do mesmo ramo? Quais? (BARNEY, 2002)

7. Este hotel possui recursos que são difíceis de serem imitados comparando com outras empresas do mesmo ramo? Quais? (BARNEY, 2002)
8. Os recursos competitivos estão bem organizados? Como? (BARNEY, 2002)
9. Na empresa existem recursos que ajudam a aproveitar oportunidades de mercado e se defender de ameaças? Quais?
10. Os recursos da empresa são difíceis de ser encontrados em empresas concorrentes?
11. Estes recursos que a empresa possui representam maior custo para outras empresas obtenham e desenvolvam eles?

Objetivo específico 2

1. Alguns recursos são capazes de gerar vantagem competitiva. Como você percebe que a empresa se organiza para identificar, escolher e utilizar esses recursos? O que é feito pra isso? (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008).
2. Que estratégias você percebe que são direcionadas para manter os recursos organizados? (VALLANDRO; TREZ, 2013; BARNEY E HESTERLY, 2007).
3. Quando a empresa percebe que um recurso é valioso, raro e de difícil imitação, o que ela faz para melhor administrar esse recurso, fazendo com que ele continue com essas características? (GONÇALVES, COELHO E SOUZA, 2011)
4. Que ações a empresa desenvolve para unir seus recursos?
5. O que a empresa faz para desenvolver nos seus colaboradores as competências e capacidades necessárias para manter os recursos organizados? (PRAHALAD, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
6. Como se percebe que um recurso bom está sendo mal aproveitado?
7. A estrutura oferecida pela empresa faz com que os recursos do hotel sejam organizados? Como? Por quê?
8. O que a empresa faz para que os recursos permaneçam competitivos?
9. Os diversos aspectos relacionados às normas, políticas, ações e estratégias da empresa estão organizados para que os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, sejam identificados e aproveitados da melhor maneira?