

Igor Kenji Hilahata Cruz

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RECURSOS
ESTRATÉGICOS EM EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO
DA CIDADE DE DOURADOS**

Monografia apresentada junto ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Luciano Costa dos Santos

Dourados

2011

Igor Kenji Hilahata Cruz

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RECURSOS
ESTRATÉGICOS EM EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO
DA CIDADE DE DOURADOS**

Este trabalho de graduação foi julgado e aprovado para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção conferido pelo Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados.

Dourados/MS, 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

.....
Prof. Luciano Costa Santos

.....
Prof^a. Eliana Sanjinez Argandoña

.....
Prof. Gerson Ribeiro Homem

AGRADECIMENTOS

A Deus, por suas bênçãos, por seu amor, por seu cuidado e por sua graça, sempre presentes em minha vida.

Aos meus pais Marcos e Irene, pela educação, amor, paciência, companheirismo, sabedoria, aconselhamentos e seu incondicional apoio.

Aos meus avós Helvécio e Leonídia, por serem segundos pais para mim, por todo amor, carinho e preocupação.

À minha amada companheira e namorada Fernanda, por sua presença, compreensão, amor, paciência e carinho tanto em momentos bons, como nos difíceis.

Aos meus irmãos Milena e Jan, pelos momentos compartilhados, pela paciência e amor.

Aos meus familiares e amigos, em especial ao Adibe e Carlos que estiveram ao meu lado durante todo o período acadêmico, compartilhando momentos maravilhosos e uma amizade inestimável.

Aos professores Eliana Argandoña e Luciano Santos, que colocaram todo seu esforço e empenho para nos proporcionar um curso de alta qualidade e principalmente por eles, posso dizer que todo esforço e sacrifício valeram à pena.

À professora Aparecida Tommaselli pelo esforço e apoio ao nosso curso, e a nossa turma desde o início.

Ao Prof. Gerson, pelo companheirismo para com nossa turma, sempre nos aconselhando e lutando pelo melhor para todos nós futuros engenheiros.

Aos donos dos hotéis entrevistados, que forneceram seu tempo e conhecimento para auxiliar neste trabalho.

RESUMO

CRUZ, Igor Kenji Hilahata. **Identificação e análise de recursos estratégicos em empresas do setor hoteleiro da cidade de Dourados**. 2011. Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2011.

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os recursos estratégicos utilizados por empresas pertencentes ao setor hoteleiro da região da Grande Dourados de modo a servir de base para o processo de formulação de estratégias. Para alcançar este objetivo, foram realizados estudos de casos em duas empresas do setor, utilizando como técnica principal de coleta de dados a entrevista semi-estruturada com os proprietários dos hotéis. Além de identificar e analisar os recursos estratégicos das empresas estudadas, foram identificadas as estratégias adotadas por essas empresas para verificar se os recursos utilizados são condizentes com as mesmas ou não. O estudo mostrou-se satisfatório quanto à identificação e à análise dos recursos utilizados, uma vez que os dois proprietários destacaram os mesmos recursos como sendo os mais importantes para a satisfação do cliente e conseqüentemente para sua lucratividade. Para uma avaliação mais abrangente dos recursos estratégicos, sugere-se para futuros trabalhos a complementação com a análise de dados do ponto de vista do cliente.

Palavras-chave: Recursos estratégicos. Estratégia empresarial. Setor hoteleiro.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de recursos das operações.....	46
Quadro 2: Modelo de Cálculo de Valor do Recurso	49
Quadro 3: Modelo de Cálculo de Sustentabilidade do Recurso	50
Quadro 4: Modelo de Cálculo de Versatilidade do Recurso	50
Quadro 5: Quadro Modelo para demonstração do Nível de Valor de Recursos	51
Quadro 6: Quadro Modelo para demonstração do Nível de sustentabilidade de Recursos.....	51
Quadro 7: Quadro Modelo para demonstração do Nível de Versatilidade de Recursos.....	51
Quadro 8: Decomposição de Recursos - Hotel 1.....	54
Quadro 9: Cálculo do Valor do Recurso “Funcionários” – Hotel 1	55
Quadro 10: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 1	56
Quadro 11: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 1	56
Quadro 12: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 1 – Hotel 1	57
Quadro 13: Cálculo do Valor do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1	58
Quadro 14: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1.....	58
Quadro 15: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1.....	59
Quadro 16: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 2 – Hotel 1	59
Quadro 17: Cálculo do Valor do Recurso “Localização” – Hotel 1.....	60
Quadro 18: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Localização” – Hotel 1.....	61
Quadro 19: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Localização” – Hotel 1	61
Quadro 20: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 3 – Hotel 1	62
Quadro 21: Cálculo do Valor do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1	63
Quadro 22: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1	63
Quadro 23: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1	64
Quadro 24: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 4 – Hotel 1	64
Quadro 25: Comparativo do Nível de Valor dos Recursos – Hotel 1	65
Quadro 26: Comparativo do Nível de Sustentabilidade dos Recursos – Hotel 1	65
Quadro 27: Comparativo do Nível de Versatilidade dos Recursos – Hotel 1	65

Quadro 28: Decomposição de Recursos Hotel 2	68
Quadro 29: Cálculo do Valor do Recurso “Funcionários” – Hotel 2	68
Quadro 30: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 2.....	69
Quadro 31: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 2	70
Quadro 32: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 1 – Hotel 2	71
Quadro 33: Cálculo do Valor do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2.....	72
Quadro 34: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2.....	72
Quadro 35: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2.....	73
Quadro 36: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 2 – Hotel 2	73
Quadro 37: Cálculo do Valor do Recurso “Localização” – Hotel 2.....	74
Quadro 38: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Localização” – Hotel 2.....	75
Quadro 39: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Localização” – Hotel 2.....	76
Quadro 40: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 3 – Hotel 2	76
Quadro 41: Cálculo do Valor do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2	77
Quadro 42: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2	78
Quadro 43: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2	78
Quadro 44: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 4 – Hotel 2	79
Quadro 45: Comparativo do Nível de Valor dos Recursos – Hotel 2	80
Quadro 46: Comparativo do Nível de Sustentabilidade dos Recursos – Hotel 2.....	80
Quadro 47: Comparativo do Nível de Versatilidade dos Recursos – Hotel 2.....	80
Quadro 48: Comparativo entre os Níveis de Critério dos Recursos analisados, de ambos os hotéis.....	82
Quadro 49: Resumo do alcance dos objetivos.....	85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. JUSTIFICATIVA	12
1.4. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	12
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA	14
2.1.1. Abordagem Clássica	16
2.1.2. Abordagem Evolucionária	16
2.1.3. Abordagem Processual	18
2.1.4. Abordagem Sistêmica	20
2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	21
2.2.1. Ameaça de Entrada	24
2.2.2. Ameaça de Rivalidade	25
2.2.3. Ameaça de Substitutos	26
2.2.4. Ameaça de Fornecedores	26
2.2.5. Ameaça de Compradores	27
2.2.6. Estrutura do Setor e Oportunidades Ambientais	27
2.2.7. Oportunidades em Setores Fragmentados	28
2.2.8. Oportunidades em Setores Emergentes	28
2.2.9. Oportunidades em Setores Maduros	29
2.2.10. Oportunidades em Setores em Declínio	30
2.2.11. Análise do Ambiente Interno	31
2.3. TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS	31
2.3.1. Estratégias de nível Empresarial	31
2.3.1.1. Estratégia de Crescimento	32
2.3.1.2. Estratégia de Estabilidade	34
2.3.1.3. Estratégia de Redução	34

2.3.2. Estratégias no Nível de Unidade de Negócio	35
2.3.3. Estratégias Funcionais	36
2.3.3.1. Administração de Compra e Materiais	36
2.3.3.2. Administração de Produção/Operações.....	37
2.3.3.3. Qualidade.....	38
2.3.3.4. Finanças	39
2.3.3.5. Pesquisa e Desenvolvimento.....	39
2.3.3.6. Administração de Recursos Humanos	40
2.3.3.7. Administração de Sistemas de Informação.....	40
2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS	41
2.5. MODELO VRIO	42
2.5.1. Questão do valor	42
2.5.2. Questão da Raridade	43
2.5.3. Questão da Imitabilidade	44
2.5.4. Questão da Organização	45
2.6. AVALIAÇÃO DE RECURSOS	45
2.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	48
3.3. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO – HOTEL 1.....	53
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS – HOTEL 1	53
4.2.1 Análise do Recurso 1, “Funcionários” – Hotel 1	54
4.2.2 Análise do Recurso 2, “Estrutura Física” – Hotel 1	57
4.2.3 Análise do Recurso 3, “Localização” – Hotel 1	60
4.2.4 Análise do Recurso 4, “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1	62
4.2.5 Resumo dos Resultados dos Recursos – Hotel 1	65
4.2.6 Discussão dos Resultados – Hotel 1	66
4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO – HOTEL 2.....	67
4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS – HOTEL 2	67

4.4.1 Análise do Recurso 1, “Funcionários” – Hotel 2	68
4.4.2 Análise do Recurso 2, “Estrutura Física” – Hotel 2	71
4.4.3 Análise do Recurso 3, “Localização” – Hotel 2	74
4.4.4 Análise do Recurso 4, “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2	77
4.4.5. Resumo dos Resultados dos Recursos – Hotel 2	79
4.4.6 Discussão dos Resultados – Hotel 2	81
4.5 ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS	82
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5. CONCLUSÃO	85
5.1. ALCANCE DOS OBJETIVOS	85
5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	86
5.3. COMENTÁRIO FINAL	86
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A – Questionário tipo entrevista	90

1. INTRODUÇÃO

Apesar da visão ainda restrita de muitos profissionais e da própria sociedade relativa ao campo de atuação desempenhado pela Engenharia de Produção, que é muitas vezes vista apenas com competência e conhecimentos para atuar na produção de bens propriamente dita, esta pode atuar perfeitamente em qualquer tipo de operação de serviços também, uma vez que a produção e a operação de serviços não possuem bases tão diferentes quanto se pensa. Pode-se dizer que a principal e essencial diferença entre a produção de bens e a operação de serviços é a tangibilidade do resultado final. Atualmente, em meio à globalização e a grande premissa de que “tempo é dinheiro” que vigora hoje em dia mais do que nunca, a prestação de serviços vem dominando a economia mundial, oferecendo serviços os mais variados possíveis e que atendem as necessidades de seus consumidores que precisam de serviços dos quais não possuem conhecimento ou competência para realizar ou mesmo não dispõe de tempo para realizá-lo.

Nesse contexto da operação de serviços, este trabalho vem abordar um assunto um pouco mais específico, que, porém pode e deve ser utilizado por qualquer tipo de empresa, seja ela produtora de bens ou de serviços. Este assunto é avaliação de recursos estratégicos de uma empresa, que representam os meios pelos quais uma empresa vem a fornecer um resultado que seu cliente necessita. Mais especificamente este assunto será abordado na rede hoteleira da cidade de Dourados/MS, identificando seus principais recursos e avaliando a sustentabilidade das próprias empresas, através de análise de seu ambiente interno e externo.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como já dito anteriormente, a análise de recursos é algo essencial para qualquer tipo de empresa e sem ele a empresa anda às cegas ou por intuição de seus gerentes. Com o crescimento financeiro, populacional e industrial da região da Grande Dourados e com o aumento do número de investidores e empresas alocando seus recursos nesta região, se faz necessário uma base sólida de todos os tipos de serviços básicos necessários. Neste contexto entra a rede hoteleira, que com o crescimento da região, de seu poder econômico e com a vinda de indústrias de grande porte, se vê em uma potencial oportunidade de aumentar sua lucratividade e poder neste setor em potencial e aparente crescimento na região. Como será visto neste trabalho, mesmo que o setor hoteleiro esteja desfrutando de um período aparentemente próspero economicamente, é importante que se aproveite este para que as

empresas pertencentes ao setor, façam uma análise e avaliação do mercado e de seus serviços para que possa adotar uma estratégia adequada que poderá colocá-las em uma posição confortável e de vantagem competitiva no futuro.

Contudo mesmo que sejam realizadas de forma eficiente e eficaz as análises do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e do ambiente interno (pontos fortes e fracos), de nada adiantará se a empresa deixar se levar por apenas tendências de mercado genéricas e não se preocupar com o que realmente seus clientes esperam de seus serviços. Esclarecidos alguns pontos deste trabalho, volta-se à questão deste trabalho:

Quais os recursos estratégicos que têm sido desenvolvidos em empresas do setor hoteleiro da região da Grande Dourados e como esses recursos influenciam na vantagem competitiva das organizações estudadas?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar os recursos estratégicos de empresas pertencentes ao setor hoteleiro da região da Grande Dourados, de modo a servir de base para o processo futuro de formulação de estratégias nas empresas estudadas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os recursos estratégicos de duas empresas da rede hoteleira da cidade de Dourados.
- b) Identificar as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas.
- c) Avaliar os recursos identificados de acordo com os critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade.
- d) Analisar se os recursos adotados são condizentes e contribuem com as estratégias adotadas.

1.3. JUSTIFICATIVA

A região da Grande Dourados tem deixado de ser uma região focada essencialmente na agropecuária e tem expandido para os ramos da universidade e da indústria principalmente. O ramo industrial tem atraído investidores, especialmente devido ainda ao agronegócio, principalmente usinas de álcool e açúcar, que são atraídas pelo potencial agroindustrial da região e por incentivos do governo. O crescimento desse setor agroindustrial, puxado pelas usinas atrai outras indústrias pertencentes à mesma cadeia de valor ou que possuem produtos complementares, ou seja, empresas de produtos que servem de insumos ou que se beneficiam com essa atividade agroindustrial. Por exemplo, com o crescimento do agronegócio é atraído um grande contingente de mão-de-obra que migra para a região (na maioria das vezes essa mão-de-obra é qualificada e conseqüentemente possui um alto poder aquisitivo financeiro), aumentando a população, a demanda e a procura por diversos serviços. Em casos diretos, a contratação de terceiros para prestação de serviços nessas indústrias, mesmo que sejam de fora da região, trazem recursos e investimentos indiretamente para a região. Neste caso a rede hoteleira tem se beneficiado muito, com a vinda de mão-de-obra qualificada de fora da região, para prestação de serviços especializados para as indústrias da região, em especial para as usinas que movimentam grande quantidade de dinheiro. O fato da região da Grande Dourados se firmar cada vez mais como uma cidade universitária também aumenta a demanda da rede hoteleira, em épocas de vestibulares, ou até mesmo em épocas de férias, feriados e formaturas que aumentam a demanda pelo setor hoteleiro.

Com esse crescimento na demanda da rede hoteleira da região da Grande Dourados, as empresas necessitam planejar suas estratégias e analisar seus recursos e competências, para que possam atender a demanda do mercado e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades de seus clientes. Essas empresas devem aproveitar essa oportunidade de crescimento no setor para se estruturarem e se preparem para atender a demanda e as necessidades do mercado, de forma que outras empresas não consigam ingressar facilmente neste nicho e ganhar parcela de seus clientes (podendo até ameaçar a sobrevivência dessas empresas).

1.4. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho abrange a análise do ambiente interno das empresas, de forma a auxiliá-las na escolha e definição de sua estratégia. No ambiente interno, que tem seu estudo mais aprofundado neste trabalho, são identificados os níveis operacionais e a importância de suas

inter-relações para atender com qualidade as necessidades do cliente, e principalmente a análise de recursos de uma empresa, focando a abordagem da vantagem competitiva através desses itens. A análise do ambiente externo e tendências de mercado para o setor hoteleiro da região não foram abordados neste trabalho. Outro ponto não identificado neste trabalho foi a avaliação do ponto de vista do cliente, se restringindo apenas à visão que os próprios proprietários têm de seus recursos.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Após o capítulo 1 deste trabalho que é relativo à introdução do mesmo, o capítulo 2 aborda a parte teórica através de revisões bibliográficas, preocupando-se em focar primeiro o conceito de estratégia. Visto o conceito do que é a estratégia, são abordados os temas relativos à análise dos ambientes internos (pontos fortes e fracos) e externos da empresa (ameaças e oportunidades), para que com base nessas análises sejam considerados alguns tipos genéricos de estratégia desmembrando-os depois em três níveis. Por último é vista a estratégia baseada em recursos e a análise de recursos e competências da empresa.

No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos aplicados para a pesquisa na rede hoteleira, mostrando o tipo de pesquisa adotado, forma de análise, tipo de coleta de dados e a forma que são utilizados, e por último as limitações do método, mostrando os pontos vulneráveis do método utilizado. Já no capítulo 4 são apresentados todos os dados colhidos no estudo, com suas análises e discussão dos resultados obtidos.

O capítulo 5 finaliza o trabalho, concluindo o estudo de forma a comparar os resultados obtidos com os objetivos iniciais, identificando pontos a serem melhorados para próximos trabalhos, como também a aplicabilidade do estudo. No final do capítulo também são feitas considerações finais sobre o trabalho realizado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo introduzir os principais assuntos que serão utilizados na pesquisa prática, tanto para fornecer um embasamento teórico para o leitor, como também para dar uma base teórica para que o pesquisador possa aplicar seu estudo e analisar os dados encontrados.

2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A questão principal que aborda este assunto, a estratégia, até em os dias de hoje não se tem um consenso ou até mesmo uma resposta que a defina. Até mesmo grandes especialistas e grandes empresários com grande experiência no mundo estratégico têm grande dificuldade de definir este termo. Em obra recente, Markides *apud* Whittington (2001) admite: “Nós simplesmente não sabemos o que é ou como desenvolver uma boa estratégia”. A estratégia pode ser visualizada em quatro principais abordagens que definem a estratégia e a abordam sobre diferentes aspectos. A mais antiga e influente é a abordagem clássica, que conta com os métodos de planejamento racional deliberados; tem-se também a abordagem evolucionária que se apóia profundamente na evolução biológica, substituindo a disciplina do mercado pela lei da selva. Há também os processualistas que enfatizam a natureza imperfeita do homem, e acomodam a estratégia ao processo falível tanto das organizações, quanto dos mercados. E por fim a abordagem sistêmica é relativista, considerando a estratégia totalmente ligada às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. Essas 4 abordagens são diferenciadas principalmente pelos resultados da estratégia e pelos processos nos quais estão baseadas (WHITTINGTON, 2001).

Quanto à maximização do lucro as abordagens clássica e evolucionária a vêem como um resultado natural do desenvolvimento da estratégia, enquanto que a sistêmica e processual enxergam outros resultados além do lucro. Em relação aos processos, a processualista e a evolucionária a vêem como algo do acaso, enquanto que a sistêmica e a clássica a tomam como algo deliberado. A estratégia sob a visão da abordagem clássica, segundo Ansoff e Porter *apud* Whittington (2001), pode ser definida como algo racional elaborado através de cálculos e análises sobre dados e informações, sempre com o objetivo de maximizar o lucro e obter uma vantagem competitiva a longo prazo. Nesta abordagem acredita-se que se os gerentes forem capazes de reunir as informações necessárias e aplicar as ferramentas adequadas, o ambiente se torna previsível e molda-se aos planos da estratégia adotada, que

fará a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso (WHITTINGTON, 2001). Segundo Hannan e Freeman *apud* Whittington (2001) e Williamson *apud* Whittington (2001) a estratégia, como um planejamento racional focado no longo prazo, é frequentemente irrelevante, devido à implacabilidade e imprevisibilidade do ambiente. Devido a esses fatores, apenas as empresas que se adaptam muito rápido ao ambiente e que de algum modo descobrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão. Nessa visão, não são os gerentes que manipulam o ambiente, mas sim o ambiente que seleciona as empresas mais aptas a sobreviver (WHITTINGTON, 2001).

A abordagem processualista concorda que o planejamento de longo prazo é fútil, porém não concorda quanto ao fatalismo da evolucionária. Para eles ninguém sabe realmente o que é uma estratégia ótima, e também não conseguiria manter-se preso a ela por muito tempo, mas mesmo assim dificilmente a falta dessa estratégia ótima leva a qualquer desvantagem competitiva fatal (WHITTINGTON, 2001). Os teóricos sistêmicos aceitam mais a capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação, do que os evolucionários e também não são tão radicais, colocando todo o poder de decisão sobre os mercados (WHITTINGTON, 2001). Segundo autores como Granovetter *apud* Whittington (2001), a abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual está inserida. O que leva muitas vezes, os estrategistas, a desviarem do enfoque de maximização de lucro e procurar outros interesses, como status social ou profissional, poder, entre outros (WHITTINGTON, 2001).

De modo geral, os clássicos vêem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, os evolucionistas consideram o futuro como algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e preferem concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência, no agora. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, vendo a estratégia como um aprendizado constante e adaptação. Por fim, os sistêmicos defendem que a estratégia depende particularmente do contexto social (WHITTINGTON, 2001).

Resumindo não há um método fácil e eficiente de estratégia que possa ser usado em qualquer circunstância e local, pois mesmo que se fosse possível elaborar tal estratégia, os concorrentes a copiariam e a vantagem competitiva se acabaria.

2.1.1. Abordagem Clássica

Como abordado anteriormente, a abordagem clássica tem como principal objetivo a maximização do lucro e tem por meio de obtê-la, o planejamento racional, através de cálculos deliberados. Esta abordagem tem seus ideais baseados no militarismo da Grécia Antiga, porém seus primeiros sinais como disciplina, só emergiram nos anos de 1960, com os trabalhos de Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) e Alfred Sloan (1963). Esses três estabeleceram as principais características dessa abordagem: a análise racional, o distanciamento entre concepção e execução, e o enfoque na maximização do lucro (WHITTINGTON, 2001).

Na primeira metade do século XX, a estrutura multidivisional adotada, por grandes empresas obteve grande sucesso, principalmente devido ao afastamento total dos executivos responsáveis pelo destino da empresa, das atividades operacionais mais comuns, dando-lhes tempo, informação e até mesmo condições psicológicas para o planejamento e avaliação no longo prazo. O controle da estratégia foi colocada como prioridade para a gerência executiva, enquanto que a implementação da estratégia tornou-se responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões (CHANDLER *apud* WHITTINGTON, 2001). A teoria clássica tira suas bases principalmente de noções estratégicas da prática militar e da economia acadêmica. Ansoff *apud* Whittington (2001) A primeira aplicação acadêmica de estratégia voltada às empresas foi feita por dois economistas matemáticos, Von Neuman e Morgenstern *apud* Whittington (2001), em seu trabalho *Theory of Games end economic Behaviour*.

A visão clássica vê a estratégia centrada em apenas um homem, o CEO – “o estrategista”, que é responsável por tomar as decisões e projetar a estratégia, ignorando as complexidades internas da organização. Isso reflete o individualismo e a visão militar, do general solitário que toma suas decisões sozinho e as repassa em forma de ordens para que outros as executem (MINTZBERG *apud* WHITTINGTON, 2001).

2.1.2. Abordagem Evolucionária

Essa abordagem tira toda sua confiança dos gerentes e métodos de planejamento racional, e a deposita nos mercados, esperando que eles garantam a maximização do lucro, e selecionem naturalmente os melhores “jogadores” (WHITTINGTON, 2001). Segundo Henderson *apud* Whittington (2001) a concorrência não é uma questão de cálculo distanciado, mas de uma luta intensa pela sobrevivência, assim como a lei natural da selva. Alchian *apud*

Whittington (2001) liga diretamente a estratégia ao princípio biológico da seleção natural, focando-se na adaptação ao ambiente; os melhores jogadores se adaptam rapidamente ao mercado, enquanto os fracos são banidos. Segundo Hannan *apud* Whittington (2001), quando um novo nicho se abre, ele é superpovoado por novos concorrentes, o que levará a uma competição feroz, onde poucos sobreviverão.

Os evolucionistas enfatizam tanto o mercado, que consideram que ele escolhe as estratégias dentro de determinado ambiente, e não os gerentes. Conforme a argumentação de Friedman *apud* Whittington (2001), não importa se os gerentes maximizem ou não os lucros, desde que os mercados assegurem que somente os que, de alguma forma, atinjam a maximização dos lucros, sobrevivam. As forças de mercado são imprevisíveis e incontroláveis, sujeitando as empresas ao acaso e à sorte. Quando se pensa que os sobreviventes foram aqueles que se adaptaram ao mercado, na verdade, é muito mais provável que o ambiente os tenha adaptado (ALCHIAN *apud* WHITTINGTON, 2001). Para o pensamento evolucionista, a estratégia de longo prazo, como flexibilidade, inovação, diversificação ou mudança, é muito cara e pode ser sempre surpreendida por estratégias de curto prazo focadas no baixo custo. Seguindo esse pensamento, Williamson *apud* Whittington (2001) afirmou: “a economia é a melhor estratégia”.

Assim como Alchian e Williamson, os evolucionistas, em geral, acreditam que a competição do mercado e sua imprevisibilidade, não permitem o luxo de se investir em estratégias caras. Além disso, não acreditam que ele permitiria a criação de qualquer vantagem sustentável, pois mesmo que uma estratégia leve a uma vantagem temporária, os concorrentes rapidamente a imitariam e eliminariam qualquer benefício (WHITTINGTON, 2001). Segundo McCloskey *apud* Whittington (2001), métodos formais nunca trarão benefícios por um longo prazo, pois eles facilitam sua cópia. Para os evolucionistas, a única vantagem real, é a eficiência relativa, ou seja, focar-se na redução de seus custos, para assim maximizar seus lucros. A dúvida, dos teóricos evolucionistas, em relação à adaptação e diferenciação de um modo deliberado e sustentável, é um desafio para a estratégia. Para Henderson *apud* Whittington (2001), a sobrevivência em um mercado, depende das estratégias de diferenciação. Uma vez que o desenvolvimento deliberado da estratégia é ineficaz, uma grande quantidade e variedade de pequenas iniciativas pode ser a melhor opção, ao invés de investir pesado em uma única estratégia principal, tentando prever as mudanças do mercado.

2.1.3. Abordagem Processual

Essa abordagem, concorda com a evolucionária quanto ao planejamento racional a longo prazo, porém não dá tanta ênfase, nem confia na força dos mercados para assegurar a maximização do lucro. Tanto as organizações quanto os mercados, geralmente são fenômenos desordenados, e a estratégia muito confusa. Os teóricos defendem que as vantagens competitivas se devem às imperfeições dos processos organizacionais e do mercado (WHITTINGTON, 2001). As bases da abordagem processualista foram sedimentadas pela American Carnegie School – com destaque para Richard Cyert, James March e Herbert Simon. Juntos criaram um modelo de desenvolvimento de estratégia rejeitando o princípio do homem racional e a perfeição do mercado e considerando a complexidade interna das organizações (WHITTINGTON, 2001). De acordo com March e Simon *apud* Whittington (2001); Cyert e March *apud* Whittington (2001) o ser humano é incapaz de considerar mais do que uma série de fatos ao mesmo tempo; embarca em buscas ilimitadas por informações relevantes; é parcial em as interpretações dos dados; e aceita a primeira opinião satisfatória que se apresente, em vez de persistir em encontrar a melhor.

De acordo com essa visão, os membros de uma empresa, levam seus objetivos pessoais em conta, para decidir estratégias da empresa, além de barganharem entre si para chegar a um conjunto de metas comum, aceitados pela maioria. Logo a estratégia se torna o fruto de acordos e comprometimentos políticos e não do cálculo de maximização dos lucros, além disso, a soma da barganha política com a racionalidade limitada favorece o conservadorismo estratégico e as mudanças são vistas com suspeitas, porque causam guerras internas, devido às divergências de idéias (WHITTINGTON, 2001). Apesar desse tipo de visão causar lentidão nos ajustes da empresa em relação ao mercado, Cyert e March *apud* Whittington (2001) acreditam que isso pode ser benéfico para as firmas, pois os mercados são, na verdade, muito tolerantes quanto a desempenhos abaixo da média, e em geral as empresas tem poder de mercado suficiente para conseguir lucros razoáveis sem grande esforço.

Na visão processualista, o homem não é capaz de detectar um mau desempenho porque não é suficientemente racional ou bem informado, o que causa uma “calma organizacional”, que faz com que as empresas se “satisfaçam” em vez de maximizar os lucros Cyert e March *apud* Whittington (2001). Essa visão dá pouca importância à análise racional, limita a flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso, pois se interessa em saber se os planejamentos estratégicos estão corretos ou não, desde que a empresa aja de alguma

forma, pois assim de alguma maneira achará oportunidades e até a direção certa, através da experiência acumulada. Com esse pensamento, a estratégia é descoberta durante a ação, ao invés de precedê-la (MARCH *apud* WHITTINGTON, 2001). Os estrategistas apenas necessitam de um senso de direção, eles têm consciência que não são capazes de pensar em todas as possibilidades antecipadamente, e utilizam sua experiência e aprendizado para encontrar a melhor a estratégia em cada momento (MINTZBERG *apud* WHITTINGTON, 2001).

Teorias baseadas em recursos da empresa destacam como esses recursos incluem habilidades táticas, padrões de cooperação e bens intangíveis que necessitam de experiência e aprendizado para serem desenvolvidos. A vantagem competitiva da empresa está no fato de esses recursos não poderem ser negociados, mudados ou imitados com facilidade, esses fatores formam as competências essenciais e distintas da empresa (GRANT *apud* WHITTINGTON, 2001). Essa visão demonstra que os recursos para um desempenho superior sustentável encontram-se dentro da empresa e não fora: a estratégia está ligada ao desenvolvimento das competências essenciais, e não na busca de todas as oportunidades. Isso se deve porque mesmo que as oportunidades de mercado sejam atraentes, as estratégias de entrada poderão falhar logo na implementação se a empresa não detiver habilidades e recursos internos exigidos (WHITTINGTON, 2001).

Portanto, em se tratando de estratégia, o importante é o desenvolvimento e estruturação das competências distintas internas, ao longo prazo. Nessa visão, o processo de conscientização interna se torna um ponto crítico, em vez da busca orientada externamente por oportunidades. Atualmente pode-se dizer que o recurso mais valioso que uma empresa possui, é o conhecimento diferencial de seus colaboradores, ou seja, conhecimentos que os diferenciam dos demais. Porém, a maior parte deste conhecimento é tácita, ou seja, ganha conforme a experiência prática, e por isso é de difícil imitabilidade e negociação, já que a pessoa sabe seu valor até usá-lo (WHITTINGTON, 2001).

A estratégia deve-se focar nas competências internas e obter níveis de desempenho relativamente satisfatórios e não buscar o ótimo. Quanto aos gerentes, eles devem se adaptar às imperfeições do mercado, além de aproveitá-las para construir competências diferenciadas e ganhar vantagens competitivas, sempre focando a flexibilidade para jogar conforme o mercado caminhar (WHITTINGTON, 2001).

2.1.4. Abordagem Sistêmica

Os teóricos sistêmicos acreditam na capacidade de planejamento das organizações, porém, em sua visão há razões subjetivas por trás das estratégias, determinadas por contextos sociológicos (WHITTINGTON, 2001) Eles acreditam que o comportamento econômico das pessoas é inserido em um contexto social, que envolve família, o estado, formações educacionais e profissionais, religião, cultura, entre outras (SWEDBERG et al *apud* WHITTINGTON, 2001). Esse contexto influencia tanto a finalidade, quanto os meios para consegui-la, pois pode impor o que é certo e o que é errado. Para os teóricos sistêmicos as empresas se diferenciam conforme o sistema social e econômico em que se encontram, não se importando apenas em maximizar seus lucros. Uma pesquisa de Gestrin et al *apud* Whittington (2001) com mais de 200 grandes corporações, mostrou que em média mais de 60% de suas receitas e ativos, e 70% de seus lucros ainda proviam de seus mercados domésticos. Isso se deve, em grande parte à retenção das fortes características locais, até mesmo das maiores multinacionais, pois muitas vezes, ao invés de suplantarem as influências de seu local de origem para atender os mercados externos, elas acabam deixando-o influenciá-las fortemente.

Os sistêmicos alegam que o motivo da abordagem clássica ter funcionado tão bem durante certo tempo no mercado americano, se deve às circunstâncias históricas, sociais e culturais americanas. Para Shrivastava *apud* Whittington (2001) a abordagem clássica é uma visão americana de moldar o mundo conforme as metas de sua elite dominante e individualista. Em pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars *apud* Whittington (2001), enquanto 40% dos americanos executivos disseram que o lucro era o único objetivo de uma empresa, em outros países como Japão e Cingapura essa porcentagem ficou em torno de 10% (HITT et al. *apud* WHITTINGTON, 2001).

Marris *apud* Whittington (2001); Berle e Means *apud* Whittington (2001) denunciam um crescente aumento desde a década de 1920, de gerentes profissionais governando as empresas, e não os verdadeiros proprietários. Para eles, esses gerentes têm dirigido essas empresas segundo seus interesses próprios, sacrificando a maximização do lucro, em prol de objetivos como segurança, crescimento, busca de altas recompensas e status elevado. Índices mostram que na última década o pagamento de diretores nos EUA disparou, enquanto que os lucros reais têm crescido muito mais lentamente. Realizando uma comparação da diferença de pagamento média entre um executivo principal para o funcionário médio de manufatura, os EUA apresenta uma diferença três vezes maior do que na Alemanha ou no Japão, com essa

realidade, fica muito difícil para os trabalhadores comuns acreditarem que eles e seus chefes estão juntos em um mesmo negócio.

A abordagem sistêmica enfatiza que as metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que ela é elaborada. Variações no mercado, classe, Estado e sistemas culturais são relevantes para a estratégia corporativa, porém nem todas as empresas devem ser parecidas, mesmo que estejam em mesmo sistema social, pois as sociedades são muito complexas, assim como as pessoas são individualistas, não podendo se esperar uma uniformidade (WHITTINGTON, 2001). Considerando a visão sistêmica, todo estrategista deveria analisar o sistema social em que está inserido, para captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis (WHITTINGTON *apud* WHITTINGTON, 2001). A perspectiva sistêmica desafia a generalidade de qualquer modelo teórico estratégico, porque ele sempre vai variar e depender das características pessoais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles operam (WHITTINGTON, 2001).

2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um dos determinantes críticos para as estratégias de uma empresa são as ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo, por isso quando a empresa consegue enxergar e identificar esses seus pontos críticos, tem uma capacidade muito maior para implementar uma “boa estratégia” e obter uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Empresas que sabem usar a força do próprio mercado, seja através de oportunidades ou até mesmo de seus próprios concorrentes (através de parcerias ou alianças) têm uma chance muito maior de prosperarem, pois procuram reduzir seus riscos, através de forças externas a elas. Porém não é suficiente apenas reconhecer a importância das ameaças e oportunidades do ambiente, é necessária também a utilização de ferramentas para analisar o ambiente externo à empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para detectar as ameaças e oportunidades, primeiramente a empresa deve entender o seu ambiente geral, que consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos (BARNEY; HESTERLY, 2007). A mudança tecnológica cria oportunidades quando as empresas a usam para criar novos produtos e serviços, mas também cria ameaças, principalmente quando ela força as empresas a mudar suas estratégias tecnológicas, para não perder mercado ou até mesmo para manter sua sobrevivência. O elemento demografia, que pode ser definida como a distribuição de

indivíduos em um meio social em relação à idade, sexo, estado civil, renda, etnia e outros atributos, que influenciem nos padrões de compra, tem sua importância, porque é essencial conhecer essas informações sociológicas para determinar produtos e serviços a serem oferecidos em determinada região, sua demanda potencial, aceitação do cliente, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outro elemento são as tendências culturais, que são valores, crenças e normas determinados por uma sociedade, que podem influenciar muito na aceitabilidade de determinado produto ou serviço na sociedade específica. No caso das multinacionais, é importante que se tenha um estudo da cultura local, quando se inicie sua atuação em outra localidade, pois muitas vezes há a necessidade de adaptação e modificações, tanto em questões estratégicas, como o produto em si (BARNEY; HESTERLY, 2007). O quarto elemento do ambiente geral é o clima econômico do momento. Este elemento pode ser visto como a saúde da economia no setor em que a empresa atua, podendo variar entre períodos de relativa prosperidade e de relativa pouca prosperidade. As empresas que sabem se aproveitar de determinado período para conseguir vantagens competitivas ou que sabem adequar suas estratégias e gerenciar bem seus negócios entre as oscilações de períodos de baixa e alta prosperidade sempre terão espaço no mercado e vantagens sobre seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O próximo elemento são as condições legais e políticas, que são o impacto das leis, do sistema legal no negócio e do relacionamento entre a empresa e o governo, que influenciarão nas decisões estratégicas das empresas e de determinadas vantagens competitivas, principalmente em relação a incentivos financeiros. O último elemento são os acontecimentos internacionais específicos, da localidade em que a empresa é localizada, que podem de alguma forma ter um grande impacto nas estratégias e vantagens competitivas da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). O ambiente geral de em que uma empresa opera define seu amplo contexto de atuação e conhecê-lo auxilia a empresa a detectar ameaças e oportunidades globais em seu setor. Apesar da importância de se conhecer o ambiente geral em que atua, é essencial que a empresa conheça seu ambiente local, para ter conhecimento de suas ameaças e oportunidades locais. E para se conhecer essas ameaças e oportunidades podem ser utilizadas ferramentas que auxiliam essa identificação. As ferramentas utilizadas nesse trabalho serão o modelo estrutura-conduta-desempenho (E-C-D) e o Modelo de cinco forças de Porter (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O modelo E-C-D teve como objetivo inicial entender a relação entre o ambiente, o comportamento e o desempenho de uma empresa e verificar em que condições não se

desenvolveria a competição em um setor. Entender essas condições ajudou os governos a identificar setores em que leis estimuladoras da concorrência deveriam ser implementadas. A sigla E-C-D significa estrutura-conduta-desempenho, o termo estrutura refere-se à estrutura do setor que é medida por fatores, tais como o número de concorrentes, a heterogeneidade dos produtos, os custos de entrada e saída, entre outros. Conduta refere-se às estratégias implementadas pelas empresas, e desempenho refere-se aos desempenhos individuais e da economia de todo o setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A estrutura em que uma empresa atua define suas opções e restrições de ação; ao mesmo tempo em que alguns setores têm raras opções e muitas restrições, em outros setores as empresas podem encontrar exatamente o oposto. O cenário em que o setor da empresa se encontra definirá os limites de ação e as estratégias potencialmente melhores a serem utilizadas. Um dos princípios básicos da teoria econômica é que a sociedade está mais bem servida quando os setores são muito competitivos. Quando em um setor opera uma grande quantidade de empresas, os produtos e serviços têm pouca diferenciação e ainda há poucas barreiras de entrada e saída, esses setores tendem a ser perfeitamente competitivos, pois as empresas se vêem forçadas a manter seus custos baixos, sua qualidade alta, e quando possível inovar seus produtos. Todos esses fatores favorecem muito os clientes e a sociedade como um todo e foi exatamente para isso que o modelo E-C-D foi desenvolvido, visando setores onde não ocorria a competição perfeita e, portanto, a sociedade seria prejudicada (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ao contrário da visão do modelo E-C-D, há outras visões que vêem a existência de vantagens competitivas, um fator benéfico para a sociedade, uma vez que haverá empresas que atenderão as necessidades dos clientes mais eficientemente do que os concorrentes. Apesar de sua utilidade para oferecer informações para pesquisa e política governamental, o modelo E-C-D é de difícil uso para a identificação de ameaças no ambiente local de uma empresa. Baseado neste modelo e visando modelos para a identificação de ameaças no ambiente empresarial, foi desenvolvido o modelo de estrutura de cinco forças por Porter, que identifica cinco das mais comuns ameaças enfrentadas pelas empresas e situações em que elas têm maior ou menor chance de ocorrerem (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A ameaça é qualquer fator que possa reduzir o nível de desempenho de uma empresa, aumentando seus custos, diminuindo sua receita, ou prejudicando seu desempenho de alguma outra forma. Na visão do modelo E-C-D, as ameaças ambientais ajudam a aumentar a competitividade no setor, fazendo com que os preços baixem e a qualidade do produto ou serviço aumente. Essas cinco ameaças são: ameaça de entrada, de rivalidade, de substitutos,

de fornecedores e de compradores (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.1. Ameaça de Entrada

São designados como novos entrantes, empresas que iniciaram em um setor recentemente ou que são potenciais entrantes. Sua inserção em determinado mercado, geralmente é motivada pelos lucros elevados obtidos pelas empresas que já estão estabelecidas no setor e enquanto houver ganhos competitivos para as empresas do setor a entrada continuará, até que se estabeleça uma competição equilibrada. O tamanho da ameaça que novos entrantes podem causar às empresas já estabelecidas é relativo ao custo de entrada no setor, pois essa entrada só será viável quando seu custo for menor do que os lucros potenciais que o novo entrante obterá. O custo de entrada em determinado setor é determinado pelas barreiras de entrada deste setor, que podem ser: economias de escala, diferenciação de produto, vantagens de custo independentes da escala e regulamentações governamentais para entrada (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A economia de escala ocorre quando os custos caem conforme se aumenta o volume de produção e a deseconomia de escala quando esses custos aumentam. Porém, na realidade, mesmo que haja economias de escala, a diminuição de custos só acontece até determinado volume de produção e depois desse volume os custos começam a aumentar, tornando-se assim uma deseconomia. A economia de escala é um fator que atrai novos entrantes a um setor, que sempre buscarão ter sua produção em torno do nível ótimo de produção, onde o custo por unidade é mínimo. Contudo, a entrada de novos entrantes produzindo em uma escala alta pode prejudicar todo um setor, porque a oferta pode se tornar maior do que a demanda, trazendo prejuízos a todo o setor. Por isso mesmo que as empresas estabelecidas tenham altos lucros, uma entrante potencial pode decidir não entrar no mercado porque o deixaria saturado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Mesmo em casos de perigo de saturação no mercado, novos entrantes podem entrar no mercado adotando estratégias diferenciadas, ainda que tenham custos de produção mais elevados que seus concorrentes. Algumas dessas estratégias podem ser: utilizar técnicas que aumentem a demanda no setor, desenvolver novas tecnologias de produção ou diferenciando seus produtos em relação aos dos concorrentes de alguma forma que agregue valor ao consumidor, podendo assim vendê-los a um preço mais elevado. Quando as empresas já estabelecidas possuem clientes fiéis e que são atraídos pelo nome de seus produtos, os novos entrantes têm que lidar com altos custos para eliminar ou reduzir as vantagens dessas

empresas, além é claro dos custos usuais para se entrar em um mercado. Por isso, antes da empresa decidir entrar em determinado setor, ela deve averiguar se seus custos não serão maiores do que seus potenciais lucros (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Há também as vantagens de custo independentes de economias de escala que podem assegurar altos lucros às empresas já estabelecidas sem a ameaça de novos entrantes, uma vez que os custos para acabar com essas vantagens podem ser muito mais altos que o lucro potencial. Algumas dessas vantagens são: tecnologia proprietária, know-how gerencial, acesso favorável a matérias-primas, curva de aprendizado e política governamental favorável. Tecnologia proprietária é quando se trata de uma tecnologia que apenas determinada empresa possui ou quando é patenteada. Para os novos entrantes pode ser muito complicado eliminar essa vantagem, tendo que desenvolver uma outra tecnologia que se equipare à da empresa estabelecida ou então copiá-la, correndo o risco de pagar caro pela violação da patente (BARNEY; HESTERLY, 2007). Know-how gerencial são conhecimentos e informações adquiridas com a experiência prática, que podem estabelecer aos seus possuidores grandes vantagens competitivas. Geralmente esses conhecimentos e informações demoram em ser adquiridos ou muito caros para serem adquiridos em um curto prazo de tempo. Outra vantagem é o acesso favorável a matérias-primas, uma vez que as empresas estabelecidas geralmente terão vantagens de custo de obtenção em relação aos novos entrantes, além de um relacionamento mais próximo e favorável com seus fornecedores (BARNEY; HESTERLY, 2007).

À medida que a empresa adquire experiência em sua produção, geralmente seus custos caem devido à curva de aprendizado, enquanto que os novos entrantes levarão determinado tempo para equipararem seus custos. A última vantagem não relacionada à escala é a política governamental favorável às empresas já estabelecidas. Normalmente esse caso ocorre com empresas estatais, em que o governo acha mais favorável à população que ele detenha o monopólio em determinado setor, fornecendo produtos e serviços a preços acessíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.2. Ameaça de Rivalidade

A rivalidade o nível de competição entre concorrentes em dado setor, diminuindo seus lucros econômicos. Frequentes cortes de preços, entrada de novos produtos, grande quantidade de campanhas publicitárias, ações e reações competitivas rápidas, são sinais de uma rivalidade intensa. Geralmente o nível de rivalidade em um setor é alto quando há

grande quantidade de empresas de mesmo porte e pouca diferenciação. Certos contextos podem aumentar a rivalidade como: grande número de empresas praticamente do mesmo tamanho, crescimento lento do setor, pouca diferenciação do produto, etc. (BARNEY; HESTERLY, 2007). A rivalidade também tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento, o que pressupõe que para aumentar as vendas, uma empresa deve ganhar mercado de suas concorrentes, o que aumenta ainda mais a rivalidade no setor. Outra razão que aumenta a rivalidade é o fato de não haver diferenciação de produtos no setor, o que leva as empresas a competirem por preço ou se diferenciarem através de outros métodos, como por exemplo, na prestação de serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.3. Ameaça de Substitutos

Substitutos são produtos ou serviços que atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, ou seja, o cliente adquire um produto concorrente que atende quase as mesmas necessidades que o produto da empresa. Os substitutos colocam um limite nos preços que as empresas podem cobrar, pois se ela passar desse valor, seus clientes preferirão o substituto. Em casos mais extremos, os substitutos tomam todo o mercado de um produto, um exemplo disso foram os aparelhos de DVD que eliminaram os aparelhos de vídeo cassete do mercado. Nesse exemplo vê-se a importância e a ameaça do desenvolvimento de novas tecnologias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.4. Ameaça de Fornecedores

Os fornecedores podem ser uma ameaça às empresas porque disponibilizam recursos essenciais, como matérias-primas e mão-de-obra, e quando aumentam o preço desses recursos ou diminuem a qualidade deles, prejudicam o desempenho das empresas clientes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Alguns fatores podem aumentar a ameaça dos fornecedores em um setor. Isso pode ocorrer quando o setor for dominado por um número pequeno de fornecedores, quando o que fornecem é único ou altamente diferenciado, quando não sofrem ameaça de substitutos, quando o fornecedor tem grande oportunidade de realizar uma integração vertical e entrar como concorrente no setor de seu cliente e por último quando o cliente não tiver grande importância para o fornecedor. Em todos esses casos, o fornecedor se vê em uma situação superior a de seu cliente e pode tirar vantagens econômicas, cobrando preços mais altos ou diminuindo a qualidade de seu produto para obter lucros maiores. É importante saber

que quando ocorre um aumento nos preços, mesmo que no início de uma cadeia de suprimentos, isso geralmente se reflete ao longo de toda a cadeia até chegar ao cliente final. Logo para o cliente nunca é favorável que se tenha poucas empresas concorrendo em um setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.5. Ameaça de Compradores

Os compradores produzem ameaças muito semelhantes às dos fornecedores, diferenciando-se principalmente no sentido do fluxo de materiais. Os fatores que podem aumentar a ameaça às empresas fornecedoras são: a existência de poucos compradores em um setor, quando os produtos vendidos são padronizados ou pouco diferenciados, quando os fornecedores representam um custo muito alto em relação ao produto final do cliente, quando os lucros econômicos dos compradores estão muito baixos e por último quando os compradores têm a capacidade de realizar uma integração vertical e entrar no ramo do fornecedor. Em todos esses casos, o cliente pode diminuir os lucros da empresa fornecedora. Em casos que os compradores estão obtendo lucros baixos ou quando o fornecedor representa um custo relativo muito alto no produto final de seu cliente, muitas vezes os compradores optam por opções mais baratas, levando em consideração principalmente o custo dos recursos que serão adquiridos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.6. Estrutura do Setor e Oportunidades Ambientais

O modelo de cinco forças é importante para analisar o nível geral de ameaça em um setor e prever o nível médio de desempenho das empresas em um setor. Porém dificilmente todas as cinco forças em um setor apresentarão um mesmo nível de ameaça, o que pode complicar a análise de ameaças e nível médio de desempenho. Nesse caso a empresa deve verificar se alguma das ameaças pode prejudicar de forma significativa os lucros e os desempenhos da empresa, para decidir se deve entrar ou não em um setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para analisar o ambiente externo, não basta identificar as ameaças ambientais, mas também as oportunidades que um setor proporciona. A mesma lógica E-C-D usada para a identificação de ameaças, também pode ser usada para desenvolver a análise das oportunidades. Para simplificar a análise de oportunidades em um setor, suas estruturas serão

separadas em setores fragmentados, emergentes, maduros e em declínio (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.7. Oportunidades em Setores Fragmentados

Neste setor opera uma grande quantidade de pequenas ou médias empresas, não existindo um pequeno grupo que domine o mercado. Geralmente setores fragmentados apresentam poucas barreiras de entrada, poucas economias de escala ou algum outro fator que incentive a entrada de pequenas empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A principal oportunidade para as empresas desse setor é a implementação de estratégias que auxiliem na consolidação do setor em um pequeno número de empresas, isso possibilita que as empresas que utilizem essa estratégia possam se tornar líderes de mercado. A consolidação pode ser obtida de várias formas, como por exemplo, o descobrimento de novas economias de escala, diferenciação de produto ou diferenciação na prestação de seus serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.8. Oportunidades em Setores Emergentes

Setores emergentes são setores recém-criados ou recriados, advindos de inovações tecnológicas, mudanças na demanda, novas necessidades do consumidor, etc. Nesse setor as empresas podem desfrutar durante certo tempo, de um ótimo desempenho devido ao seu pioneirismo, sendo uma das poucas empresas que oferecem certo tipo de produto ou serviço no mercado. Geralmente essas empresas tomam decisões estratégicas e tecnológicas importantes no início do desenvolvimento do setor, podendo muitas vezes desenvolver regras e procedimentos operacionais desse novo mercado que venham a beneficiá-las no futuro. Em geral as vantagens do pioneirismo são: liderança tecnológica, retenção de recursos valiosos e criação de custos de mudança para o consumidor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quando uma empresa é pioneira em uma tecnologia inovadora, ela pode obter uma diminuição nos custos de produção ou então obter proteções de patentes. A patente, porém, raramente proporcionará lucros altos para os pioneiros, pois é comprovado que se pode imitar uma tecnologia com 65% do custo gasto pelo pioneiro, além de 60% das patentes serem replicadas em até quatro anos após serem concedidas, sem que haja uma violação legal de seus direitos. Os pioneiros que investem em recursos considerados valiosos em dado setor, antes que sejam amplamente entendidos por todas as empresas, podem adquirir vantagens

competitivas sustentáveis. Recursos valiosos são recursos que possuem grande capacidade de agregar valor ao produto e as empresas que os possuem criam excelentes barreiras à entrada de novas empresas no mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outra estratégia para se obter vantagens competitivas em setores emergentes é criação de custos de mudança para o consumidor. Esses custos ocorrem quando os clientes investem em recursos com a finalidade de utilizar os produtos ou serviços de uma empresa. Um bom exemplo para este tipo de caso acontece com os aplicativos de software, pois uma vez que o cliente investe em um recurso para dominar a utilização de determinado software, mesmo que um concorrente lance um software superior, dificilmente o cliente deixará de utilizar o antigo, pois esse requereu tempo e dinheiro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Apesar das inúmeras vantagens de ser um pioneiro, deve-se atentar para as desvantagens desse setor. Primeiro, os setores emergentes são caracterizados por grande incerteza e quando as empresas pioneiras necessitam tomar decisões estratégicas críticas, normalmente as tomam sem saber a consequência real que cada ação a levará. Nestes casos, talvez uma boa estratégia seja a flexibilidade, pois permite que a empresa realize as decisões estratégicas apenas quando a melhor opção esteja bem clara, e então agir rapidamente para obter vantagens (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.9. Oportunidades em Setores Maduros

A fase de maturidade de um setor ocorre quando as inovações e as tecnologias do setor se tornam amplamente conhecidas e quando a taxa de inovação de produtos e tecnologia se reduz. As principais características desse setor são: lento crescimento da demanda, diminuição no aumento de capacidade de produção, desaceleração na introdução de novos produtos ou serviços, aumento na quantidade de concorrência internacional e redução geral na lucratividade das empresas do setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

As oportunidades neste setor normalmente estão na seleção dos produtos e no aumento da qualidade do serviço, focando na redução de custos de produção e aumento da qualidade através de inovação de processos. Como neste setor, a inovação tecnológica e dos produtos é rara, adotar estratégias que se aprimorem nos produtos e tecnologias existentes, na diferenciação de qualidade do atendimento e do produto, reduzir custos de produção e a integração entre as áreas funcionais são essenciais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.10. Oportunidades em Setores em Declínio

Um setor em declínio é caracterizado quando experimenta uma queda total nas vendas por um longo período de tempo. Obviamente empresas contidas nesse setor possuem muito mais ameaças do que oportunidades, pois a rivalidade neste setor é muito alta, assim como a ameaça de compradores, fornecedores e substitutos. Contudo mesmo neste caso há algumas oportunidades que podem ser aproveitadas: liderança, nicho, colheita e alienação. Com uma demanda reduzida, a empresa enfrentará período de reestruturação, pois a oferta do produto ou serviço também é reduzida, devido a falências, aquisições, fusões e fechamentos de empresas. Porém, após essa fase, com uma quantidade menor de empresas no setor, as que restarem podem desfrutar de um ambiente relativamente favorável, com poucas ameaças e várias oportunidades. A empresa que se encontra em um setor em declínio, antes do período de reestruturação, deve se adequar a uma estratégia que possa a levar à liderança do setor no período pós-reestruturação. Com uma estratégia com esse objetivo, a empresa pode facilitar a saída de empresas que têm pouca chance de sobrevivência, podendo comprá-las e em seguida encolher suas linhas de produtos ou simplesmente retirando-as do mercado, ou ainda continuar com a linha de produtos concorrentes no mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Uma empresa que segue a estratégia de nicho de mercado também pretende se manter no setor, porém com foco em segmentos específicos do setor, onde sabem que terão maior chance de sobrevivência ou melhores rendimentos. Ao contrário das estratégias de nicho e liderança, em que a empresa ainda pretende se manter no setor, as estratégias de colheita e alienação são estratégias em que a empresa objetiva se retirar do mercado. No caso da colheita, a retirada é lenta e gradual, pois a empresa tenta extrair os últimos recursos disponíveis o máximo que puder. Nessa estratégia a empresa deve enxugar seus recursos e seu foco no mercado, concentrando-se apenas nos produtos e clientes mais lucrativos. Em alguns casos a empresa opta até mesmo em diminuir a qualidade dos produtos e serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Após esse período de colheita, a empresa vende suas operações no mercado ou apenas encerra suas operações. Em casos em que a empresa não veja vantagens em adotar a estratégia de colheita para se retirar do mercado, ela pode adotar a estratégia de alienação, que consiste de uma retirada rápida do mercado, logo após que seja detectado um padrão de declínio no setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.11. Análise do Ambiente Interno

Para a análise do ambiente interno é importante que primeiramente se faça uma auto-avaliação, verificando seus próprios pontos fortes e fracos. Apesar de parecer uma tarefa simples a se realizar, assim como as pessoas, as empresas também têm dificuldade de enxergar principalmente seus erros e mesmo quando os vêem dificilmente irão admiti-los, para não expor suas fraquezas. As principais dificuldades a se detectar ou admitir um erro se devem às rotinas, costumes, falta de união entre os setores e até mesmo o comodismo, contentando-se com menos do que o ótimo, assim como visto na visão processual da estratégia. Tomando-se como premissa que todos conseguem visualizar melhor os erros de seu vizinho do que os seus próprios erros, um meio para se visualizar os pontos fracos de uma organização pode ser através do conceito conhecido como janela de Johari, que consiste em uma troca de informações entre empresas onde cada uma expõe de forma objetiva e sincera os erros da outra. Esse binômio pode ser feito entre fornecedor – empresa ou entre empresa – varejista ou através de parceiros ou até mesmo de concorrentes (COSTA, 2006).

Reconhecidas as fraquezas e forças da empresa, o próximo passo para a análise ambiental interna é elaborar uma lista com todos os pontos fortes, fracos e os a ser melhorados. Os pontos fortes de uma organização são as características positivas que fornecem à empresa uma posição de destaque e vantagem competitiva; os pontos fracos são características negativas que prejudicam o desempenho e uma posição de vantagem competitiva; e por último, os pontos a melhorar são características positivas que não contribuem determinadamente para o estabelecimento de uma vantagem competitiva (COSTA, 2006).

2.3. TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS

2.3.1. Estratégias de nível Empresarial

Essa estratégia é definida pela alta gerência para toda a empresa, para estipular em que setor a empresa irá concorrer. Essa decisão deve ser tomada utilizando a análise S.W.O.T., ou seja, a empresa irá defini-la com base nos seus pontos fortes e fracos e de acordo com as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Normalmente as empresas se iniciam no mercado de negócios atuando em apenas um setor, o que traz alguns benefícios como a especialização no setor, adquirindo conhecimentos e experiências específicas que tornam seus

produtos e serviços melhores e mais competitivos. Porém há algumas desvantagens em atuar em apenas um setor, devido a possíveis mudanças no mercado, como crises, reduções permanentes de demanda e todas as outras ameaças do ambiente externo que já foram vistas na análise do ambiente organizacional (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Um dos meios de driblar essas inconsistências e variações no mercado que muitas vezes são de difícil predição é a atuação em setores variados, investindo em unidades de negócio que atuem em mercados diferentes. Essa diversificação de mercado pode reduzir as incertezas de mercado para empresa, pelo fato de não depender de apenas do “bem-estar” de apenas um setor. Ao se optar por essa diversificação a empresa pode decidir em investir em um setor que tenha relações com suas competências essenciais ou não, ou seja, se ela pode utilizar suas principais forças em questão de recursos ou terá que investir em recursos que fogem às suas competências (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Os motivos para se investir em setores que não têm relação com suas competências essenciais geralmente ocorrem por oportunidades que são vistas como “boas” de se investir e aumentar seu capital financeiro. Porém deve-se tomar cuidado de entrar em um setor novo sem realizar uma boa análise previamente, identificando suas incertezas, oportunidades e ameaças. As estratégias de nível empresarial podem ser divididas em três estratégias genéricas, que são a de crescimento, de estabilidade e de redução (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.1.1. Estratégia de Crescimento

Essa estratégia visa um aumento de valor de mercado da empresa, seja ele através de aumento de vendas ou mesmo de participação de mercado, utilizando meios como o crescimento interno, integrações, diversificações, alianças, fusões, etc. O crescimento interno se baseia no aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho, mantendo a cultura própria da organização, sua eficiência, qualidade e imagem. As empresas também podem optar por um crescimento através de integrações de outras empresas, sejam na mesma linha de negócios ou não. O principal objetivo dessa estratégia é aumentar a participação de mercado da empresa, trazendo outros benefícios conseqüentes como um poder maior de negociação tanto à montante como à jusante da cadeia, principalmente através das economias de escala (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

As integrações podem ser divididas em relacionadas (competências semelhantes ou complementares entre as unidades de negócio) e não relacionadas (transferências e partilhas

de competências limitadas entre as unidades de negócio); as integrações relacionadas permitem vantagens como economias de cadeia vertical, eliminando passos de produção, reduzindo custos indiretos, melhorando economias de escala através de compras conjuntas das unidades de negócio, melhorando o fluxo de distribuição e de informações, entre outros. Sua principal desvantagem é que esse tipo de integração foca-se na coordenação das atividades internas e esquece-se de certas tendências de mercado e análise de seus concorrentes, ficando deste modo mais vulnerável às ameaças do ambiente externo, principalmente àqueles em constantes mudanças; além disso, o impacto de uma variação inconstante de demanda traz um impacto muito maior, pois atinge a todas as unidades de negócio. Apesar de gerar mais dificuldades para a gestão da empresa, devido à atuação em um setor em que a empresa não possui certa perícia, a integração de empresas não relacionadas pode trazer vantagens como a adoção de melhorias e inovações de empresas externas, adequando-se às tendências de mercado e também trazer certa segurança para a empresa em relação às incertezas do setor (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Outro tipo de estratégia de crescimento é a diversificação, que é dividida em relacionada e não relacionada, que depende se há relação ou não de suas competências essenciais, ou seja, suas maiores forças em termos de recursos humanos, físicos e organizacionais. Quando as competências essenciais são iguais pode haver um fortalecimento ainda maior delas ou em outro caso pode haver complementaridade entre elas que poderão ser trocadas, beneficiando as unidades de negócio envolvidas com o fortalecimento de suas competências. O principal objetivo dessa diversificação é obter uma sinergia (maior eficácia e eficiência atingida através da combinação de duas empresas) e fortalecer as competências essenciais da empresa. Já no caso da diversificação não relacionada, também chamada de diversificação por conglomerado, as empresas não tendem a se preocupar com a sinergia, pois os motivos que levam a empresa a realizar essa diversificação, geralmente são de natureza puramente financeira ou para reduzir seus riscos e ameaças em mercados muito voláteis e sujeitos a rápidas mudanças tecnológicas. Apesar da diversificação por conglomerado ser mais simples em alguns pontos, como a despreocupação com a sinergia ou pelos baixos custos de coordenação, seus custos burocráticos tendem a ser altos em comparação com a diversificação relacionada (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Além do crescimento por aquisições, a estratégia de crescimento também pode ser obtida através de fusões e alianças. As fusões ocorrem quando as empresas, com o objetivo de ganhar força competitiva, intercambiam recursos, alcançando uma sinergia que aumentara a eficácia e a eficiência de ambas as empresas. Com objetivos semelhantes aos da fusão há

também as alianças estratégicas, que se diferenciam das fusões pelo fato de serem cooperações temporárias e as empresas permanecerem independentes e separadas (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Em geral, as grandes desvantagens da estratégia de crescimento são os aumentos nos custos burocráticos e de coordenação (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.1.2. Estratégia de Estabilidade

Normalmente a estratégia de estabilidade é adotada quando a empresa decide se concentrar nos recursos e propriedades que já possui, de forma que possa investir e buscar melhorias. Por outro lado a empresa pode ser obrigada a tomar essa estratégia, devido ao crescimento lento do setor, o fato dos custos de um novo investimento serem maiores do que os benefícios ou até mesmo para não perderem a qualidade de seus recursos e competências ao adotar uma estratégia de crescimento (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.1.3. Estratégia de Redução

A estratégia de redução deve ser adotada quando o desempenho de uma empresa se encontra muito abaixo do esperado ou quando a sobrevivência da empresa se encontra ameaçada. Alguns tipos dessa estratégia são: reviravoltas, desinvestimento ou liquidação. No caso da reviravolta (turnaround), o objetivo é tornar a empresa mais enxuta e eficaz, eliminando produtos ou serviços menos lucrativos, reduzindo sua mão-de-obra e cortar custos que não sejam essenciais para o atendimento de seus clientes mais lucrativos (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Em casos mais graves, quando a unidade de negócios tem um desempenho muito abaixo do desejado ou passa a não se adequar mais às estratégias da empresa, a empresa pode optar pelo desinvestimento ou pela liquidação. O desinvestimento consiste na venda ou *spin-off* da unidade de negócios, quando esta não apresenta sinergia em relação às outras empresas, ou retira recursos de outras unidades mais lucrativas para manter-se. Se mesmo a estratégia de desinvestimento não for viável, a alternativa que resta à empresa é aplicar a estratégia de liquidação, fechando a unidade e resultando em desempregos e outros impactos financeiros negativos à sociedade (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

É de extrema importância que a empresa tenha a consciência de que deve investir apenas em estratégias que gerem mais benefícios do que custos. Por isso a importância de se

realizar uma cuidadosa análise, que deve envolver todo contexto estratégico, no qual se incluem inúmeros componentes decisórios e que muitas vezes são difíceis de quantificar e de serem identificados (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.2. Estratégias no Nível de Unidade de Negócio

Nesse nível a questão passa a ser o tipo de estratégia que a empresa deve adotar para atuar no setor escolhido. Dentre várias outras, existem algumas estratégias genéricas que podem ser utilizadas como orientação para as empresa, como as estratégias de nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e nicho-custos baixos/diferenciação para pequenas unidades de negócio e custos baixos, diferenciação e custos baixos/diferenciação para grandes unidades de negócio (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

A estratégia de nicho-custos baixos se aplica a um pequeno segmento de mercado com custos gerais baixos, assim como seus investimentos iniciais. Os esforços que a empresa aplica em pesquisa e desenvolvimento são voltados para a melhoria da eficiência operacional, logística e de distribuição e seus produtos e serviços têm pouca diferença em relação a seus clientes, pois sua atenção é voltada para os custos baixos e não para a inovação e diferenciação. A demanda nesse setor geralmente é bastante variável e os clientes buscam por produtos de baixo custo. As principais desvantagens dessa estratégia é a intensa e constante competição que se baseia nos preços, além da empresa correr o risco de se tornar obsoleta, principalmente do ponto de vista tecnológico (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Ao contrário da estratégia nicho-custos baixos, a nicho-diferenciação tem seu foco na alta diferenciação de seus produtos e serviços, não se importando tanto com os baixos custos, pois seus investimentos em pesquisas, melhorias e inovações geram altos custos. A demanda nesse setor é geralmente constante e como seus clientes buscam por produtos e serviços diferenciados, de alta qualidade e desempenho e que lhes garantam segurança, estão dispostos a pagar preços altos. A principal ameaça a essa estratégia são empresas que têm estratégias focadas nos custos baixos e que mesmo assim podem oferecer produtos semelhantes ou substitutos. Para eliminar essa ameaça, a empresa pode adotar a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação, que ao mesmo tempo em que a empresa fornece produtos e serviços diferenciados, os oferece a preços baixos. A empresa pode alcançar esse feito através de investimentos na qualidade em todas as suas áreas funcionais, reduzindo gastos de retrabalhos, erros, garantias e até mesmo em atendimentos pós-vendas. Além do investimento na qualidade, a empresa pode conseguir reduzir seus custos através de economias de escala

que podem ser alcançadas conforme o seu crescimento no mercado, além de inovação de processos e produtos que podem diminuir seus custos gerais, através de melhorias de eficiência e substituição de componentes, etc. (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

As estratégias genéricas para as grandes unidades de negócio se assemelham muito às para pequenas unidades. A estratégia de custos baixos se assemelha à de nicho-custos baixos, diferenciando-se principalmente pelo fato de atender a todo um setor e buscando uma grande participação de mercado para ganhar vantagem competitiva em economias de escala. Além disso, nessa estratégia as empresas se dão ao luxo de prestar serviços mais rebuscados ou gastar com propaganda e promoções (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

A estratégia de diferenciação também é semelhante à de nicho-diferenciação, porém fornecendo produtos ou serviços diferenciados para todo o setor em que atua. Essa estratégia geralmente necessita de altos investimentos para melhorias no produto e serviço, buscando sempre inovações que criem oportunidades de mercado e vantagens competitivas. Por último tem-se a estratégia de custos baixos-diferenciação, que se assemelha à de nicho-custos baixos/diferenciação. A principal diferença entre as duas estratégias é que a de custos baixos/diferenciação tem o objetivo inicial de aumentar seu poder de mercado através da qualidade de seus produtos, para depois que tiver uma significativa fatia do mercado poder competir através de custos também, utilizando as economias de escala em várias áreas funcionais e assim aumentar ainda mais seu poder e influência no setor (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3. Estratégias Funcionais

Para uma empresa permanecer viva no mercado ela precisa atender as necessidades de seu cliente e para alcançar essa meta essencial, necessita do suporte de todas as suas funções organizacionais. Ainda hoje em muitas empresas as diversas funções organizacionais são vistas separadamente, ao invés de serem vistas como parte de um todo e inter-relacionadas, o que prejudica muito o desempenho da empresa (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.1. Administração de Compra e Materiais

As responsabilidades do setor de compras são identificar os melhores fornecedores através de vários pré-requisitos estabelecidos de acordo com a estratégia da empresa e gerenciar as compras e os materiais comprados. Empresas que utilizam estratégias baseadas

nos custos baixos irão escolher os insumos ao menor custo possível, enquanto que as empresas que utilizam estratégias baseadas na diferenciação exigem insumos de alta qualidade, mesmo que seus custos sejam altos (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Insumos a baixos custos podem ser obtidos através de economias de escala, que até mesmo pequenas empresas podem desfrutar, utilizando redes de compras formadas por outras empresas que também consomem o mesmo insumo. Porém no caso em que a empresa adota uma estratégia que enfoque tanto os custos baixos como a diferenciação, não pode levar em conta apenas o preço, sem verificar a qualidade do produto. Mesmo nesta questão é importante que se compreenda que a qualidade excessiva só aumentará os custos de um insumo e em nada agregará valor ao produto (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Qualquer que seja a estratégia adotada, as atividades de compras, armazenagem e estoque devem ser integradas, para que possam ser realizadas de forma eficiente e eficaz (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.2. Administração de Produção/Operações

A administração de produção/operações é essencial para qualquer empresa, mesmo que muitas vezes ela seja vista somente relacionada aos processos de produção. A administração de produção/operações difere conforme as estratégias adotadas pelas empresas e conforme o porte delas. Em relação às pequenas empresas que focam sua estratégia em custos baixos, seus investimentos iniciais, fábricas e equipamentos não serão de grande valor, para que seus custos fixos e variáveis sejam baixos, chegando às vezes ao ponto de se transferirem para um país estrangeiro para reduzir seus custos gerais. Mesmo assim essas fábricas fisicamente pequenas podem competir em termos de custos com empresas muito maiores através de tecnologias bem empregadas e manutenção para melhor eficiência de suas operações. Já as empresas de pequeno porte que competem com estratégias de diferenciação voltam a administração de produção/operações para a qualidade, chegando às vezes a serem produções artesanais. As empresas que adotam essa estratégia, com o passar do tempo podem realizar melhorias de qualidade e economias de custos, podendo deste modo também integrar a sua estratégia a de custos baixos (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Em relação às grandes unidades de negócio, a administração de produção/operações tem alguns benefícios em relação às empresas de pequeno porte, que se relacionam com a curva de experiência, que é ligada a três variáveis: aprendizado, economias de escala e possibilidades de substituição de capital/mão-de-obra. O aprendizado está ligado à idéia de

que quanto mais se desempenha determinada tarefa, mais eficiente uma pessoa se torna nela e adquire uma perícia maior que leva à maximização da conservação de material, eficiência no processo de produção e substituição de materiais mais caros por outros mais baratos, tudo isso resultando em uma melhoria de desempenho do produto. As economias de escala, como já visto, se relacionam a reduções dos custos por unidade à medida que o volume aumenta e à medida que uma organização ganha experiência na produção de um bem ou serviço (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Já a substituição capital/mão-de-obra implica que conforme o volume de produção aumenta, a empresa pode escolher substituir o capital pela mão-de-obra ou o inverso dependendo de qual escolha fornecerá custos mais baixos e/ou maior eficiência. Com a combinação dessas três variáveis, o custo por unidade diminui à medida que o volume aumenta, isso até certo ponto, que é definido como ponto ótimo de produção. A administração da produção/ operações também varia conforme a estratégia adotada pela empresa; no caso de estratégias baseadas em baixos custos, as empresas podem chegar a vender seus produtos a preços mais baixos do que os próprios custos de produção, para que no futuro possam aumentar seu volume de produção e se beneficiar da curva de experiência (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Independentemente da estratégia adotada, a utilização da curva de experiência expõe a empresa a certos riscos, pois para aumentar os volumes de produção geralmente são necessários investimentos de altos custos. Além disso, tomando-se a premissa de que sempre haverá a criação de tecnologias mais avançadas, em determinado período de tempo, o investimento se tornará obsoleto e às vezes trazendo até mesmo grandes prejuízos devido a seu retorno ser menor do que o custo de sua implantação. Quando a partir de uma análise se verifica que o investimento torna-se caro demais é aconselhável que se dedique a inovações e que a empresa não se torne dependente de suas tecnologias atuais (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.3. Qualidade

Ao contrário do antigo pensamento em que se achava que a qualidade deveria ser mensurada apenas no final da produção/processo, hoje em dia as empresas a tem tomado como algo essencial durante todo o processo, pois sua implantação em toda empresa e em todos os processos diminui a quantidade de defeitos, aumenta o volume de produção, reduz o número de rejeições e tempo gasto em retrabalho, torna os funcionários responsáveis por sua

implantação e por fim satisfaz melhor as necessidades do cliente. O que se verifica ao final do processo, é que a qualidade reduz os custos ao invés de aumentá-los, sendo assim essencial para empresas que utilizam estratégias de diferenciação e custos baixos ao mesmo tempo; mesmo as empresas que utilizam estratégias focadas em custos baixos podem beneficiar-se investindo na qualidade, pois ao mesmo tempo em que os custos diminuem, a participação de mercado aumenta, gerando economias de escala. Quanto às empresas que utilizam apenas a estratégia de diferenciação, elas se beneficiam da qualidade para ganhar margens maiores de lucro (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Para que a implantação da qualidade em toda empresa e em todos seus processos seja efetuada faz-se necessário o enfoque da empresa sobre a satisfação de seus clientes, que a alta administração priorize a qualidade, que os funcionários recebam treinamento adequado e que haja delegação de poder aos funcionários, de forma sejam participantes ativos da implementação das estratégias da empresa (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.4. Finanças

Essa função além da administração do caixa abrange também a utilização de crédito e decisões de investimentos de capital. Os empréstimos ocorrem quando a empresa não possui poder financeiro suficiente para arcar com os custos de um investimento baseado na estratégia adotada pela empresa. Por exemplo, em estratégias focadas em custos baixos, a empresa mantém seus custos abaixo do que pode gerar de receita com sua capacidade de produção e quando é necessária a utilização de empréstimos, esses devem ser realizados em épocas em que o crédito se encontra relativamente baixo e/ou tentam programar compras de equipamentos importados em períodos que a moeda nacional se encontra forte em relação à moeda estrangeira (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

Estratégias que se baseiam na diferenciação, buscam investimentos que levem a melhorias de qualidade, mesmo que gerem altos custos e que não sejam realizados em épocas que o crédito esteja baixo, ou seja, sua prioridade está na manutenção e na melhoria da qualidade e não em economia de custos (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.5. Pesquisa e Desenvolvimento

A função P&D pode ser dividida em P&D de produtos/serviços e de processos. P&D de produtos/serviços resultam em melhorias ou inovações no desempenho da empresa,

enquanto que P&D de processos resulta em redução de custos e melhorias de eficiência de operações. As empresas que adotam estratégias voltadas para custos geralmente se concentram no P&D de processos para reduzir seus custos operacionais, e as empresas que utilizam estratégias que visam à diferenciação dão mais importância ao P&D de produtos/serviços para obter resultados com uma maior qualidade e/ou inovadores. Consequentemente as empresas que utilizam estratégias que se baseiam em custos baixos e diferenciação ao mesmo tempo geralmente utilizam os dois tipos de P&D, para que desenvolvam produto/serviços com qualidade e a preços baixos. Empresas que possuem a função P&D competente e capaz possuem uma competitividade de mercado elevada e reduzem suas ameaças externas (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.6. Administração de Recursos Humanos

Essa função inclui recrutamento de funcionários, formas de compensação (de preferência ligadas aos objetivos da estratégia empresarial) e pagamento, controle de desempenho e desenvolvimento da força de trabalho, com o objetivo final de melhorar o ambiente de trabalho e ter uma força de trabalho competente e eficaz que permita a empresa alcançar seus objetivos. É importante que essa administração saiba lidar com as diferenças pessoais de forma a uni-las para que possam trabalhar em equipe utilizando as melhores características individuais de cada um. Através desse gerenciamento dos recursos humanos e do trabalho integrado à organização consegue reduzir seus custos, aumentar sua qualidade, sua diferenciação (idéias inovadoras e otimização do desempenho), reduzir o ciclo de vida de seu produto/serviço, entre outros benefícios (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2000).

2.3.3.7. Administração de Sistemas de Informação

Um excelente sistema de informação auxilia na implantação da estratégia, melhora o fluxo de informações e a coordenação interdepartamental, além de cortar custos internos, promover diferenciação e qualidade por meio de respostas mais rápidas às necessidades de mercado. Porém com as rápidas mudanças de mercado, especialmente na área tecnológica, muitas vezes se adequar a sistemas de informação atuais e gerenciá-los pode ser muito trabalhoso e difícil para uma empresa que não possui recursos e competências essenciais nessa área. Para solucionar esse problema, cada vez mais empresas têm terceirizado essa área funcional, recorrendo a empresas especializadas, trazendo-lhes benefícios como: poder focar-

se em seus recursos e competências essenciais e estar atualizada tecnologicamente sem gastar grandes quantias financeiras para adquiri-los, uma vez que empresas terceirizadas que são especializadas nessa função conseguem obter custos mais baixos através de economias de escala por possuírem clientes que utilizem o mesmo tipo de tecnologia (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000).

2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Como já visto é possível aplicar o modelo E-C-D para desenvolver ferramentas de análise de ameaças e oportunidades externas de uma empresa, assim como também para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa. Porém para analisar os recursos e competências de uma empresa será utilizado o modelo VBR – visão baseada em recursos, que é um modelo de desempenho com foco exatamente nos recursos e competências controlados por uma empresa para obter vantagens competitivas. Os recursos, neste modelo, são considerados como todos os ativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, que são controlados pela empresa e que podem ser usados nas estratégias e no ganho de vantagens competitivas. Podem ser considerados recursos as fábricas de uma empresa, seus produtos, a percepção que o cliente tem da mesma, etc. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Já a competência é um subconjunto dos recursos de uma empresa, que permite o aproveitamento dos outros recursos, ou seja, a competência por si só não viabiliza a implementação de uma estratégia, todavia permite a utilização dos outros recursos. Os recursos e as competências podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Recursos financeiros incluem todo o dinheiro utilizado para criar e implementar estratégias; recursos físicos incluem as tecnologias físicas possuídas pela unidade de negócios, desde a planta, equipamentos, localização geográfica até o acesso à matéria-prima. Como exemplo algumas empresas obtêm lucros mais altos em mercados gerais do que mercados urbanos, que possuem uma competição mais acirrada (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Recursos humanos são atributos individuais, como treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, visão individual dos gerentes e dos funcionários, etc. Enquanto os recursos humanos visam o individual, os recursos organizacionais são atributos de grupos de pessoas, incluindo a estrutura de reporte, os sistemas formais e informais de planejamento, o controle, a coordenação, a cultura da empresa e sua reputação e até mesmo as relações entre as áreas funcionais. É importante que a empresa visualize e

entenda que mesmo com os melhores recursos organizacionais e físicos, se a empresa não tiver uma força de trabalho eficiente e competente que saiba utilizá-la a favor da empresa, tudo será inútil (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A VBR baseia-se em duas premissas: a suposição da heterogeneidade e da imobilidade de recursos. A suposição da heterogeneidade demonstra que mesmo que duas empresas façam parte de um mesmo setor, elas podem possuir recursos e competências totalmente diferentes, dependendo das estratégias funcionais e das adotadas no nível de negócios, além da diferença de competência em realizar determinada atividade que varia de uma empresa para outra. A suposição da imobilidade de recursos mostra que certos recursos e competências que permitem as empresas desfrutarem de vantagens competitivas podem permanecer por um período relativamente longo, pois pode ser muito difícil ou custoso desenvolver ou imitar tais recursos e competências. Juntas, as suposições da heterogeneidade e de imobilidade de recursos explicam a superioridade que algumas empresas têm sobre outras do mesmo setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.5. MODELO VRIO

O modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) é uma ferramenta que foi desenvolvida a partir da visão baseada em recursos, para análise de recursos e competências de uma empresa e de sua potencialidade para permitir que ela desfrute de vantagens competitivas. A partir do uso dessa ferramenta, obtêm-se bases para identificar recursos e competências que são pontos fortes, fracos e a serem melhorados dentro da empresa. Para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que a empresa possua recursos e competências que além de valiosos, poucas empresas em seu setor possuam e que sejam difíceis de serem imitados; a questão organização nessa análise tem o objetivo de maximizar o potencial dessa vantagem competitiva sustentável adquirida pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.5.1. Questão do valor

O passo inicial para a avaliação de recursos é verificar se os recursos analisados são valiosos, ou seja, se possuem o potencial para melhorar a posição competitiva da empresa. Recursos valiosos podem gerar oportunidades ou neutralizar ameaças e sua caracterização como valioso ou não dirá se ele é um ponto forte ou fraco da empresa. É importante perceber

que a caracterização de um recurso como valioso ou não variará conforme o setor em que a empresa está inserida. Para essa caracterização do recurso são essenciais as informações operacionais de forma minuciosa e também da análise do impacto desse recurso nas receitas e nos custos da organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Uma forma de analisar se um recurso é valioso ou não, é identificando nas atividades desempenhadas pela empresa, aquelas que agregam valor ao produto ou não, ou seja, se direta ou indiretamente são utilizadas para atender necessidades dos clientes. Contudo mesmo nessa análise empresas pertencentes ao mesmo setor podem caracterizar as mesmas atividades desempenhadas de maneira diferente, ou então possuir um conjunto de atividades diferentes uma da outra. Para realizar esse tipo de análise faz-se necessário visualizar as atividades de forma desagregada, ao invés de visualizar apenas os impactos nos recursos físicos, financeiros, individuais e organizacionais. Com esse entendimento reconhecem-se potenciais vantagens competitivas de forma mais específica e clara (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para a esse tipo de análise foram desenvolvidos alguns modelos que dividem as atividades em partes; em um deles desenvolvido pela consultoria McKinsey and Company as atividades são divididas em desenvolvimento tecnológico, design de produto, manufatura, marketing, distribuição e serviços e no caso do modelo desenvolvido por Michael E. Porter que as divide em duas grandes categorias: atividades primárias (logística, produção, vendas, marketing, e serviços) e de suporte (infra-estrutura, desenvolvimento tecnológico, design do produto, administração e desenvolvimento de recursos humanos). Como se pode ver as atividades primárias estão são pertinentes à manufatura e a distribuição de um produto e as de suporte auxiliam as primárias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.5.2. Questão da Raridade

Apesar da importância de se obter recursos valiosos para que a empresa aproveite oportunidades e se proteja de ameaças externas, se muitas empresas possuem determinado recurso valioso, ele nunca será uma fonte de vantagem competitiva, mas apenas uma fonte de equivalência entre as empresas que os possuem. Um recurso só será fonte de vantagem competitiva, ao menos temporária, quando este também for um recurso dominado por um pequeno número de concorrentes, ou seja, raro. A questão da raridade apesar de relativa e complicada de se definir, pode ser determinada quando o número de empresas que possuem determinado recurso ou competência for menor do que o número de empresas necessário,

neste determinado setor, para gerar uma dinâmica de concorrência perfeita (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ao contrário do que se possa imaginar, a maioria dos recursos valiosos de uma empresa são dominados pela maioria de seus concorrentes, porém mesmo assim são essenciais para manutenção e sobrevivência dela. No entanto, mesmo que recursos valiosos e não raros sejam essenciais para a sobrevivência de uma empresa, apenas isso não garantirá sua sobrevivência e manutenção em seu mercado de atuação. Por isso é vital que uma empresa desenvolva recursos valiosos que sejam raros em seu setor, para estabelecer certa vantagem competitiva em relação à grande parte de seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para o desenvolvimento de recursos valiosos e raros se faz indispensável recursos humanos capazes e eficientes que auxiliarão no desenvolvimento de recursos e competências conforme a estratégia adotada pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.5.3. Questão da Imitabilidade

O fato de uma empresa possuir recursos e competências valiosos e raros irá conceder-lhe uma vantagem competitiva temporária, geralmente colhendo os benefícios comuns aos pioneiros. Entretanto uma empresa só obterá uma vantagem competitiva sustentável quando além de seus recursos serem valiosos e raros, também forem difíceis de serem imitados. Normalmente essa barreira está relacionada a altos custos, pois os recursos e competências em questão podem levar um longo período para serem imitados ou custosos para serem adquiridos. Outros fatores que dificultam a imitação é o fato de muitas vezes as empresas não perceberem que seus concorrentes possuem recursos ou competências que lhe dão uma vantagem competitiva, principalmente quando eles são relacionados ao ambiente interno delas; em outros casos é difícil de se visualizar em meio a inúmeros recursos, qual deles isoladamente ou em complementaridade permitem uma vantagem competitiva ou até mesmo a união de todos eles, mesmo que se em meio a esses recursos estiverem alguns que sejam comuns ao setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A imitação de tecnologias físicas (máquinas, ferramentas, robôs, etc.) geralmente se faz de maneira bem mais fácil, quando comparada a recursos sociais, pois essas tecnologias físicas podem ser adquiridas através de fornecedores, de engenharia reversa, ou até mesmo ser trocada por tecnologias substitutas, que na maioria das vezes são adquiridas por custos mais baixos que os arcados pelos pioneiros do setor. Apesar disso, a empresa imitadora deve

também adquirir uma quantidade de recursos e competências sociais para utilizar esses recursos imitados (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.5.4. Questão da Organização

Mesmo que uma empresa possua recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, ela necessitará também de recursos e competências complementares que lhe permitirão controlar e gerenciar os primeiros. Esses outros recursos e competências são chamados de complementares porque sozinhos não garantirão a vantagem competitiva de uma empresa, porém sem eles uma empresa dificilmente aproveitará todo potencial de seus recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Alguns desses recursos complementares que auxiliam a organização de uma empresa são a estrutura formal de reporte, os sistemas formais e informais de controle gerencial, as políticas de remuneração, entre outros. A estrutura formal de reporte nada mais é do que a subordinação entre os níveis hierárquicos, para que cada funcionário saiba a quem deve se reportar e também para que as responsabilidades sejam partilhadas entre vários funcionários. Os sistemas de controle gerenciais têm como objetivo verificar se os gerentes estão seguindo as estratégias da empresa; esses controles gerenciais podem ser orçamentos e relatórios para informar a alta gerência sobre as decisões tomadas por seus subordinados ou até mesmo o monitoramento que os próprios colaboradores realizam uns dos outros. Por último têm-se as políticas de remuneração que são as maneiras de pagamento e de incentivos para que os colaboradores operem com empenho, conforme as normas, a cultura e as estratégias adotadas pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.6. AVALIAÇÃO DE RECURSOS

De acordo com Santos e Gohr (2010), os recursos podem ser divididos em oito categorias que são: instalações, pessoal, clientes, materiais, informações, sistemas, experiências e relacionamento. Os quatro primeiros recursos citados são mais fáceis de ser visualizados e na maioria das vezes também são mais fáceis de serem identificados e reproduzidos, esses recursos são classificados como tangíveis; já os quatro últimos recursos são classificados como intangíveis e são mais difíceis de serem visualizados e identificados. Os recursos intangíveis, especialmente em serviços nos quais existe um alto contato com o cliente final do processo, têm uma importância muito elevada mesmo sendo muito difícil de

serem identificados e reproduzidos. Em alguns casos o cliente, e até mesmo o prestador dos serviços, não consegue identificar claramente um recurso intangível, mesmo que ele seja o grande diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes e o principal fator de atração de seus clientes. O Quadro 1, retirado de Santos e Gohr (2010), detalha as diferentes categorias de recursos.

Categorias de Recursos		Descrição
Tangíveis	Instalações	Estrutura física do sistema de produção. Inclui diversos elementos, como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar as operações. Incluem funcionários de linha de frente e de retaguarda e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários dos produtos. Em serviços, por exemplo, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote de valor. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores externos.
Intangíveis	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (ex.: bancos de dados de clientes, informações confidenciais do mercado, etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não, e que dependem de conhecimento, habilidades e informações para funcionar (ex.: <i>softwares</i> , certificações ISO, etc.).
	Experiências	Conhecimento tácito, não documentado na forma de sistemas, que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse (<i>stakeholders</i>) e reputação da empresa no mercado. Inclui parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais, etc.

Quadro 1: Categorias de recursos das operações [Fonte: Santos e Gohr (2010)]

Os recursos ainda são classificados de acordo com três critérios que irão avaliá-los complementarmente, que são:

- 1) Valor: Se preocupa em determinar o quanto o recurso contribui para o valor percebido pelo cliente, refletindo conseqüentemente na lucratividade e vantagem competitiva da empresa, seja para eliminar ameaças ou aproveitar oportunidades. O ideal para a empresa é possuir um recurso de alto valor que tenha uma alta influência na

lucratividade da empresa e que seja determinante para fornecê-la uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo livrá-la de uma desvantagem em relação aos concorrentes. Para se alcançar esse nível de valor do recurso a empresa deve estar em uma posição de liderança ou estar entre as melhores do setor, sendo a única ou uma das únicas a possuí-lo (SANTOS; GOHR, 2010).

- 2) Sustentabilidade: Visa à manutenção do valor do recurso ao longo do tempo e com uma baixa depreciação. Outros fatores que influenciam na sustentabilidade são a dificuldade de imitação do recurso e a possibilidade substituição por outros recursos. Quanto menor a depreciação do recurso ao longo do tempo, maior a dificuldade de adquiri-lo, menor a sua possibilidade de substituição e maior a quantidade de investimento financeiro necessária, maior será a sustentabilidade do recurso (SANTOS; GOHR, 2010).
- 3) Versatilidade: Verifica a facilidade para se reproduzir determinado recurso em outras localidades. Quanto maior a independência do recurso a outros complementares, menor o vínculo com regiões geográficas, maior o conhecimento dos fatores e necessidades para reproduzi-lo e menor o tempo para realizá-lo, maior será a versatilidade desse recurso (SANTOS; GOHR, 2010).

Este modelo foi utilizado, ao invés do modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) proposto por Barney e Hesterly (2007), devido ao fato de ser um modelo que se mostrou mais adequado ao estudo, analisando os dados de forma mais detalhada e específica.

2.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo serviu de base para que o leitor conheça os diferentes conceitos de estratégia, de modo a se familiarizar com o assunto que será tratado neste estudo. Foram abordados também importantes tópicos para análise do ambiente organizacional e suas tipologias, auxiliando no entendimento dos fatores que podem influenciar na atuação de uma empresa em seu mercado. Por último foram apresentados itens mais específicos do estudo, focando na visão baseada em recursos, bem como a forma de avaliação dos mesmos, que servirá como base para a aplicação prática deste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será caracterizado o método utilizado para desenvolvimento da pesquisa, apresentando de que forma a pesquisa é classificada, assim como os métodos utilizados para a coleta e análise de dados, além de suas limitações quanto à aplicabilidade.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, por possuir o objetivo de auxiliar empresas hoteleiras da cidade de Dourados na avaliação de seus recursos, é classificada como uma pesquisa aplicada. A pesquisa adotou uma abordagem de análise predominantemente qualitativa, pois apesar da metodologia de análise prever a quantificação na avaliação de recursos, a análise dos resultados globais não incluiu uma avaliação estatística e dependeu basicamente da interpretação do pesquisador. Além disso, a pesquisa foi feita por meio de estudos de casos explicativos, que visam estudar os recursos das empresas que têm maior impacto estratégico, verificando seu valor (raridade do recurso, contribuição para lucratividade e competitividade da empresa), sustentabilidade (dificuldade para a concorrência imitá-lo, tempo e investimento necessário) e versatilidade (facilidade para reproduzi-lo em outra localidade).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários dos hotéis, através de um questionário com questões de múltipla escolha (fechadas), baseadas nos quadros de avaliação de valor, sustentabilidade e versatilidade de competências de Santos e Gohr (2010), sofrendo pequenas alterações devido ao fato de serem analisados recursos ao invés de competências. Além dessas questões, também foram aplicadas duas questões abertas, que tiveram como objetivo identificar a estratégia utilizada pelas empresas e ainda obter uma pista de qual seriam as competências das empresas pesquisadas. O questionário utilizado pode ser visualizado no APÊNDICE A ao final deste trabalho.

Para auxiliar na análise dos dados coletados e também para diminuir a subjetividade da mesma, foi proposta uma forma de quantificação dos critérios analisados (valor, sustentabilidade e versatilidade). Foi elaborada uma escala que varia de 1 a 5 pontos, proporcional ao número de alternativas de cada questão; as que possuem uma resposta mais positiva ao critério analisado possui um maior valor e a que possui um valor mais negativo,

recebe um valor menor conseqüentemente. No caso de questões em que não há nenhuma alternativa que pode ser aplicada para determinado recurso, esta não é considerada na pontuação do critério; que será calculado utilizando apenas as questões válidas. Os Quadros 2, 3 e 4, utilizados para cálculo da pontuação de cada critério seguem:

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Quadro 2: Modelo de Cálculo de Valor do Recurso [Fonte: Autor]

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcial-mente	Difícil-mente	De forma alguma

Quadro 3: Modelo de Cálculo de Sustentabilidade do Recurso [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completa-mente	Depende bastante	Parcial-mente	Depende pouco	Indepen-dente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcial-mente	Em grande parte	Completa-mente

Quadro 4: Modelo de Cálculo de Versatilidade do Recurso [Fonte: Autor]

Todas as alternativas já foram colocadas em uma ordem crescente de pontuação, com seus respectivos valores no topo do quadro; na análise dos dados a alternativa assinalada será destacada na cor vermelha. Como se pode visualizar, a pontuação máxima será 25 pontos e a mínima 5 pontos e a partir desse intervalo dividiu-se as pontuações em cinco diferentes níveis: muito baixo(a), baixo(a), médio(a), alto(a) e muito alto(a), em ordem crescente. Os intervalos foram determinados proporcionalmente ao número de níveis, sendo que o nível médio por se encontrar em um nível mediano recebeu um número a mais em seu intervalo para que se equilibrasse o restante dos níveis. É importante considerar que os números do intervalo se apresentam em uma forma inteira e caso haja um pontuação com casas decimais válidas deverá ser considerado o arredondamento para o menor valor inteiro. Ex.: 21,99 é considerado Alto(a).

Os Quadros 5, 6 e 7 com os níveis de critérios seguem abaixo:

			R1 ()	R2 ()	R3 ()	R4 ()
Valor	22 - 25	Muito Alto				
	18 - 21	Alto				
	13 - 17	Médio				
	9 - 12	Baixo				
	5 - 8	Muito baixo				

Quadro 5: Quadro Modelo para demonstração do Nível de Valor de Recursos [Fonte: Autor]

			R1 ()	R2 ()	R3 ()	R4 ()
Sustentabilidade	22 - 25	Muito Alto (a)				
	18 - 21	Alto (a)				
	13 - 17	Médio (a)				
	9 - 12	Baixo (a)				
	5 - 8	Muito baixo (a)				

Quadro 6: Quadro Modelo para demonstração do Nível de sustentabilidade de Recursos [Fonte: Autor]

			R1 ()	R2 ()	R3 ()	R4 ()
Versatilidade	22 - 25	Muito Alto (a)				
	18 - 21	Alto (a)				
	13 - 17	Médio (a)				
	9 - 12	Baixo (a)				
	5 - 8	Muito baixo (a)				

Quadro 7: Quadro Modelo para demonstração do Nível de Versatilidade de Recursos [Fonte: Autor]

Lembrando que as pontuações das questões somente são consideradas quando a questão é válida, ou seja, possui uma alternativa como resposta; caso ocorra da pergunta não ser aplicável a determinado recurso deve-se considerar a soma das questões válidas multiplicada pela proporção do total de questões sobre as válidas:

$$\frac{\text{Total de Questões (05)}}{\text{Total de Questões Válidas (n)}} \times \text{Soma da Pontuação das Questões Válidas}$$

3.3. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Entre as limitações do método de pesquisa adotado estão a subjetividade na interpretação dos resultados (característica inerente à abordagem qualitativa de pesquisa) e a imprecisão dos dados coletados, já que dependeram da análise baseada exclusivamente no ponto de vista dos proprietários dos hotéis. A percepção dos clientes não foi avaliada, o que poderia conferir outra perspectiva dos recursos avaliados, especialmente em relação ao critério valor.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo mostrar os resultados encontrados, de forma a analisá-los e compará-los com objetivo inicial, identificando sua aplicabilidade e limitações práticas. Para efeito de sigilo para os entrevistados e suas empresas, foram ocultados os nomes dos hotéis, denominando-os apenas por Hotel 1 e Hotel 2.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO – HOTEL 1

Uma vez que as empresas pesquisadas foram as mesmas que as do artigo escrito por Gohr, Santos e Cunha (2011), utilizou-se do mesmo para coletar informações gerais sobre os hotéis pesquisados. O Hotel 1 é administrado individualmente pelo proprietário, possuindo 45 acomodações, com capacidade máxima para 100 hóspedes. O Hotel 1 sofreu reformas nos anos anteriores e seu proprietário tem a pretensão de expandir sua estrutura, aumentando o número de apartamentos (GOHR; SANTOS; CUNHA, 2011).

A entrevista semi-estruturada foi aplicada pessoalmente pelo pesquisador com o proprietário, que respondeu o questionário conforme as alternativas que lhe eram concedidas pelo pesquisador. Além das respostas às questões do questionário, o pesquisador coletou informações concedidas pelo entrevistado, que julgou serem importantes e necessárias para atingir os objetivos da pesquisa.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS – HOTEL 1

Os principais recursos identificados pelo entrevistado e proprietário do Hotel 1 seguem no Quadro 8, de decomposição de recursos.

No Hotel 1 foram identificados pelo entrevistado, quatro recursos que são de grande importância para satisfazer seus clientes:

Recurso 1: Funcionários – Neste recurso estão incluídos o atendimento prestado pelos funcionários assim como os serviços prestados por eles na linha de frente e retaguarda, que geram diretamente um valor ao cliente; um exemplo de serviço de linha de frente seria a recepção do cliente e um exemplo de serviço de retaguarda seria a lavagem das roupas do cliente.

Recursos - Chave	Tangíveis				Intangíveis			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiências	Relacionamento
Funcionários		X					X	X
Estrutura Física	X			X				
Localização	X							
Equipamentos dos Apartamentos				X				

Quadro 8: Decomposição de Recursos - Hotel 1 [Fonte: Autor]

Recurso 2: Estrutura Física – Este recurso engloba a própria estrutura do Hotel (prédio, garagem, sala de espera, entre outros itens), decoração do ambiente, materiais e equipamentos que não se encontram dentro dos apartamentos.

Recurso 3: Localização – Inclui acesso e mobilidade para os clientes.

Recurso 4: Equipamentos do Apartamento – Incluem todos os itens do apartamento, sejam equipamentos ou materiais.

4.2.1 Análise do Recurso 1, “Funcionários” – Hotel 1

Os quadros utilizados para analisar o recurso “funcionários” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 9, 10 e 11, respectivamente).

Na opinião do entrevistado, os funcionários têm grande impacto na satisfação de seus clientes, para ele um bom atendimento influencia fortemente na lucratividade da empresa e na sua capacidade de não sofrer desvantagem em relação aos seus concorrentes. Apesar disso, através de suas respostas percebe-se que esse o nível desse recurso é comum à metade de seus concorrentes e quando comparado ao setor tem apenas um valor mediano. Além disso, ele também admite que apesar de ser um recurso importante, no caso de seu estabelecimento esse recurso não tem um impacto tão alto para se obter uma vantagem competitiva, principalmente pelo motivo de grande parte de seus concorrentes possuírem esse recurso no mesmo nível que ele possui.

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	20
-------------------------	-----------

Quadro 9: Cálculo do Valor do Recurso “Funcionários” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Analisando a sustentabilidade do recurso “funcionários”, visualizasse facilmente que apesar de ser considerado pelo entrevistado como sendo um item de grande importância para a satisfação de seu cliente e que sua vantagem não pode ser substituída por outro recurso, que este possui pouco investimento por parte do Hotel, com a possibilidade de um hotel que possua um mesmo lucro financeiro, obter um retorno sobre o investimento em no máximo seis meses, investindo apenas 20% de seu faturamento mensal.

A versatilidade para reproduzir esse mesmo recurso em outros locais ou partes da organização se mostrou em um patamar médio, não sendo vistos grandes obstáculos pelo entrevistado. Este afirmou possuir um bom conhecimento para reproduzir esse recurso, apesar de serem destacados por ele a dificuldade de se obter funcionários capacitados e o período de aproximadamente dois anos para se adquirir a qualidade desse recurso no nível que possui hoje. Segundo ele, esse recurso pode ser adquirido em qualquer localização que se queira reproduzi-lo, desde que haja uma condição financeira razoável; este comentário mostra mais uma vez que apesar de sua consciência da importância desse recurso, sua preocupação é totalmente voltada a não sofrer uma desvantagem competitiva, preferindo continuar em um nível mediano e não buscando obter uma vantagem competitiva com este recurso.

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	NÃO APLICÁVEL				
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	17,5
-------------------------	-------------

Quadro 10: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completa-mente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Indepen-dente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completa-mente

Pontuação Total:	16
-------------------------	-----------

Quadro 11: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Segue abaixo o Quadro 12, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “funcionários”.

Nível do Critério	Resumo do Recurso 1		
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)			
Alto (a)	X		
Médio (a)		X	X
baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 12: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 1 – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Assim como já identificado anteriormente, analisando o quadro do resumo do recurso “funcionários”, observa-se que o recurso é considerado de alto valor pelo entrevistado, porém não há grande investimento neste recurso; seu único diferencial em relação a seus concorrentes diretos é o fato do Hotel 1 oferecer uma remuneração um pouco maior. Porém, assim como admitido pelo próprio entrevistado, é necessária apenas uma condição financeira para se investir neste recurso para desenvolvê-lo em qualquer outra localidade ou por outro concorrente.

4.2.2 Análise do Recurso 2, “Estrutura Física” – Hotel 1

Os quadros utilizados para analisar o recurso “estrutura física” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 13, 14 e 15, respectivamente).

O recurso “estrutura física” é um recurso que possui grande valor para a satisfação do cliente, tendo um impacto muito alto na lucratividade da empresa, além de ter uma influência positiva para assegurar uma vantagem competitiva e para não permitir que sofra uma desvantagem com seus concorrentes. De acordo com o entrevistado, o Hotel 1 possui uma “estrutura física” no nível dos melhores do setor na região e quando comparado com seus concorrentes diretos (que têm o mesmo público alvo), possui o melhor nível desse recurso.

Ao analisar a sustentabilidade deste recurso, visualizasse certa dificuldade para ser imitada por um concorrente, pois além de ser um recurso que é exigido pelo cliente e de difícil substituição, é também um recurso que requer um investimento financeiro muito alto e que demora muito tempo para gerar um retorno financeiro para uma empresa desse porte.

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	22
-------------------------	-----------

Quadro 13: Cálculo do Valor do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	22
-------------------------	-----------

Quadro 14: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Pontuação Total:	19
-------------------------	-----------

Quadro 15: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Ao analisar a versatilidade desse recurso percebe-se que esse recurso poderia ser reproduzido em outro local com facilidade se não fosse a necessidade de um alto investimento financeiro e o longo período necessário para reproduzi-lo.

Na sequência segue o Quadro 16, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “estrutura física”.

Resumo do Recurso 2			
Nível do Critério	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)	X	X	
Alto (a)			X
Médio (a)			
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 16: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 2 – Hotel 1 [Fonte: Autor]

A tabela de resumo do recurso “estrutura física” apesar de demonstrar que este recurso possui uma sustentabilidade muito alta e uma versatilidade considerada apenas como alta, mascara de certa forma o nível desses critérios. Isso se deve ao fato de a versatilidade desse recurso e sua sustentabilidade estarem totalmente embasadas na necessidade de um alto

investimento financeiro. Logo, se uma empresa consegue facilmente arcar com esse alto investimento, pode imitar esse recurso facilmente e até reproduzi-lo em um tempo menor que o informado pelo entrevistado.

4.2.3 Análise do Recurso 3, “Localização” – Hotel 1

Os quadros utilizados para analisar o recurso “localização” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 17, 18 e 19, respectivamente).

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	19
-------------------------	-----------

Quadro 17: Cálculo do Valor do Recurso “Localização” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

O recurso “Localização” é considerado pelo entrevistado como importante para sua lucratividade e manutenção de sua posição competitiva, mesmo com o fato de boa parte de seus concorrentes também possuírem uma “boa localização”.

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	21
-------------------------	-----------

Quadro 18: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Localização” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completa-mente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	NÃO APLICÁVEL				

Pontuação Total:	18,75
-------------------------	--------------

Quadro 19: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Localização” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Para analisar a sustentabilidade deste recurso, considerou-se o custo para se adquirir o terreno e a dificuldade para se obter um terreno como o que possui o Hotel 1 (localização no centro da cidade). Devido ao fato da grande elevação do preço de imóveis e terrenos na região, em especial em áreas centrais e também à grande dificuldade de se encontrar terrenos como o que possui o Hotel 1, este recurso fornece uma sustentabilidade à empresa.

Quanto à versatilidade deste recurso o entrevistado considerou que sempre as áreas centrais fornecerão uma “boa localização” e que seu maior obstáculo seria o investimento financeiro necessário. Segue abaixo o quadro contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “localização”.

Resumo do Recurso 3			
Nível do Critério	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)			
Alto (a)	X	X	X
Médio (a)			
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 20: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 3 – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Assim como no recurso “estrutura física”, uma “boa localização” tem sua sustentabilidade e versatilidade fortemente ligadas ao investimento financeiro. Mais uma vez, se uma empresa possui condições de aplicar um alto investimento financeiro, mesmo em uma região onde este recurso seja escasso, ela tem possibilidade de comprar estabelecimento e imóveis mesmo que sejam adquiridos bem acima do valor de mercado.

4.2.4 Análise do Recurso 4, “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1

Os quadros utilizados para analisar o recurso “equipamentos dos apartamentos” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 21, 22 e 23 respectivamente).

Analisando as repostas do entrevistado, percebe-se facilmente a sua grande valorização por esse recurso que abrange todos os equipamento e materiais contidos nos apartamentos. Ele deixa bem claro que todos esses itens são da melhor qualidade e que há um grande investimento financeiro nesse recurso, pois em sua visão esse recurso é crucial para satisfazer seus clientes. Assim como no recurso “estrutura física” ele considera que, quando

comparado com seus concorrentes diretos (que possuem o mesmo público alvo), o Hotel 1 possui o melhor nível deste recurso.

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	23
-------------------------	-----------

Quadro 21: Cálculo do Valor do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	21
-------------------------	-----------

Quadro 22: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Em relação à sustentabilidade este recurso demonstra uma boa segurança ao entrevistado, principalmente pelo fato da necessidade de um alto investimento financeiro para obtê-lo em um mesmo nível que o Hotel 1 possui, além de afirmar que este é um recurso que fornece uma vantagem que dificilmente pode ser adquirida com outro recurso que venha a substituí-lo.

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Pontuação Total:	21
-------------------------	-----------

Quadro 23: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Ao verificar a versatilidade do item “equipamentos dos apartamentos” verifica-se que este apresenta uma boa versatilidade, tendo como sua maior barreira o investimentos financeiro. Segue abaixo o Quadro 24, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “equipamentos dos apartamentos”.

Nível do Critério	Resumo do Recurso 4		
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)	X		
Alto (a)		X	X
Médio (a)			
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 24: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 4 – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Mais uma vez, ao se verificar os níveis dos critérios, visualizasse que a sustentabilidade e a versatilidade desse recurso estão apoiadas sobre a questão financeira; e tendo-se condição de se investir uma alta quantia financeira, qualquer um poderia adquirir esse recurso no mesmo nível que o Hotel 1 possui.

4.2.5 Resumo dos Resultados dos Recursos – Hotel 1

Para uma melhor visualização e facilitar a análise, foram elaborados os Quadros 25, 26 e 27, comparando o nível de valor, sustentabilidade e versatilidade dos quatro recursos analisados, respectivamente.

			R1 (20)	R2 (22)	R3 (19)	R4 (23)
Valor	22 - 25	Muito Alto		X		X
	18 - 21	Alto	X		X	
	13 - 17	Médio				
	9 - 12	Baixo				
	5 - 8	Muito baixo				

Quadro 25: Comparativo do Nível de Valor dos Recursos – Hotel 1 [Fonte: Autor]

			R1 (17,5)	R2 (22)	R3 (21)	R4 (21)
Sustentabilidade	22 - 25	Muito Alta		X		
	18 - 21	Alta			X	X
	13 - 17	Média	X			
	9 - 12	Baixa				
	5 - 8	Muito baixa				

Quadro 26: Comparativo do Nível de Sustentabilidade dos Recursos – Hotel 1 [Fonte: Autor]

			R1 (16)	R2 (19)	R3 (18,75)	R4 (21)
Versatilidade	22 - 25	Muito Alta				
	18 - 21	Alta		X	X	X
	13 - 17	Média	X			
	9 - 12	Baixa				
	5 - 8	Muito baixa				

Quadro 27: Comparativo do Nível de Versatilidade dos Recursos – Hotel 1 [Fonte: Autor]

Comparando-se os quatro recursos entre si, vê-se que os dois mais importantes para a satisfação do cliente, na opinião do entrevistado é a “estrutura física” e os “equipamentos dos apartamentos”, que apesar de possuírem elevadas sustentabilidades e versatilidades, são totalmente influenciadas pelo fator financeiro. O mesmo ocorre para o recurso “localização”,

que se encontra juntamente com o recurso “funcionários” com o valor um pouco mais baixo que os outros dois citados anteriormente. Porém, no caso do recurso “funcionários”, é importante destacar que sua sustentabilidade e versatilidade são as mais baixas quando comparadas com outros recursos, devido ao baixo custo para ser adquirida e a dificuldade de se encontrá-la (citação do entrevistado). Analisando mais a fundo, chega-se a conclusão de que o recurso “funcionários” não possui uma boa sustentabilidade e versatilidade pelo mesmo motivo: falta de investimentos, tanto em treinamento, como financeiramente e incentivos profissionais (oportunidade de crescimento dentro da empresa, valorização do funcionário...), mesmo que o Hotel 1 pague seus funcionários um valor um pouco acima da média, comparando-se aos seus concorrentes diretos.

4.2.6 Discussão dos Resultados – Hotel 1

Apesar de se verificar que os principais recursos identificados pelo entrevistado serem relacionados com a quantia financeira disponível das empresas, pode-se dizer que, quando comparado com os concorrentes diretos (que possuem o mesmo público alvo), o Hotel 1 possui uma boa sustentabilidade e seus recursos possuem um elevado valor. Se analisar o caso do Hotel 1 sob um ponto de vista, pode-se considerar que a questão financeira pode ter seu peso diminuído devido ao fato do porte da empresa e da quantia de seu lucro, que não é considerada grande comparada à quantia investida para se obter os recursos analisados, especialmente o recurso “estrutura física” que leva mais ou menos dez anos para gerar um retorno financeiro positivo. Logo, para um novo entrante no mercado, considerando a elevação do preço de imóveis e terrenos, teria uma grande barreira de entrada, além de já existir uma grande quantidade de hotéis que possuem o mesmo nível do hotel estudado; e mesmo que esse novo entrante se aventurasse nesse segmento, faria um investimento de um prazo longo, esperando um retorno financeiro após dez anos.

Porém se analisar o caso do Hotel 1 sob outro ponto de vista, pode-se concluir que a sustentabilidade de seus recursos não é muito significativa, pois um novo entrante ou um concorrente que adote uma estratégia de crescimento mais agressiva, que obtenha uma quantia financeira alta para investir nos recursos que teoricamente fornecem uma boa sustentabilidade ao Hotel 1, podem facilmente desenvolver ou adquirir esses recursos com o mesmo nível ou ainda com uma qualidade melhor. Quanto à questão do período relativamente longo para se obter um retorno financeiro, podem ser adotados meios diferentes dos que são utilizados pelo Hotel 1, através do aumento do número de apartamentos para aumentar sua lucratividade, ou

então atuar com um contato mais estreito com o cliente que permita investir mais em recursos que satisfazem os clientes e investindo menos em recursos que para eles não são tão importantes, de forma que se adéquem níveis compatíveis com as exigências deles, não exagerando e nem deixando a desejar em seus níveis.

Apesar de todas as probabilidades futuras para a empresa, atualmente o que a mantém competitiva é sua estratégia de diferenciação em recursos como “estrutura física” e “equipamentos dos apartamentos”, que segundo o entrevistado são considerados os melhores em relação a seus concorrentes diretos. Outro fator que o ajuda a se manter competitivo é o preço da diária que oferece que pode ser considerado baixo, comparando com a qualidade dos recursos oferecidos e com o preço cobrado pela grande parte de seus concorrentes.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO – HOTEL 2

A administração do Hotel 2 é familiar, realizada pelos proprietários. O hotel possui 121 apartamentos, com capacidade máxima para 290 hóspedes, além de duas salas de convenções com capacidade para 150 pessoas (GOHR; SANTOS; CUNHA, 2011). O proprietário atualmente está desenvolvendo um projeto para construção de mais 50 apartamentos e também para ampliar o número de vagas do estacionamento. Além da estratégia de crescimento interno, claramente adotada pela empresa, através do questionário aplicado percebe-se que também é adotada uma estratégia de diferenciação no atendimento e em seu serviço.

A entrevista seguiu os mesmos procedimentos e métodos adotados na entrevista com o proprietário do Hotel 1, através de um questionário com questões abertas e fechadas, além de serem coletadas informações extras, que foram importantes para auxiliar a atingir os objetivos do trabalho.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS – HOTEL 2

Os recursos identificados pelo entrevistado do Hotel 2, foram os mesmos que o entrevistado do Hotel 1 identificou. Apesar de a ordem de sua citação não ser a mesma citada pelo primeiro, para facilitar a análise conjunta dos dados dos dois hotéis, os recursos serão analisados conforme a ordem analisada no Hotel 1. É importante citar que foram consideradas as mesmas descrições e propriedades dos recursos consideradas no Hotel 1.

Os principais recursos identificados pelo entrevistado e proprietário do Hotel 2 seguem no Quadro 28, de decomposição de recursos.

Recursos - Chave	Tangíveis				Intangíveis			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiências	Relacionamento
Funcionários		X					X	X
Equipamentos dos Apartamentos				X				
Estrutura física	X			X				
Localização	X							

Quadro 28: Decomposição de Recursos Hotel 2 [Fonte: Autor]

4.4.1 Análise do Recurso 1, “Funcionários” – Hotel 2

Os quadros utilizados para analisar o recurso “funcionários” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 29, 30 e 31, respectivamente).

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quanto concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	25
-------------------------	-----------

Quadro 29: Cálculo do Valor do Recurso “Funcionários” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Analisando o recurso “Funcionários” pode-se facilmente visualizar que o entrevistado considera esse recurso como essencial para sua lucratividade e competitividade com seus concorrentes. Em sua opinião este recurso é seu grande diferencial e em toda região não há outro hotel que possua este recurso no mesmo nível que ele possui.

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	NÃO APLICÁVEL				
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Comple-tamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	21,25
-------------------------	--------------

Quadro 30: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Mais uma vez o entrevistado reforça a importância deste recurso para a atração e satisfação de seus clientes. E ainda demonstra que realmente investe neste recurso financeiramente e através de treinamentos, uma prova dessa afirmação é que seus funcionários estão recebendo treinamento de uma hora todos os dias para ampliarem seus conhecimentos e se especializarem. O entrevistado também afirmou que o Hotel 2 está começando a deixar de ser uma empresa familiar e se tornando uma empresa profissionalizada, contratando pessoas para cargos e funções que antes apenas os donos desempenhavam, além de contratarem uma consultora e uma psicóloga para saberem as opiniões de seus funcionários, sua satisfação e treiná-los.

Mesmo com um faturamento financeiro bem mais alto que a média do setor hoteleiro da região, o Hotel 2 investe continuamente boa parte de seu faturamento, para investir neste recurso.

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Pontuação Total:	14
-------------------------	-----------

Quadro 31: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Funcionários” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Ao analisar a versatilidade deste recurso, o entrevistado demonstrou consciência de que não é tão simples reproduzir este recurso em outra localidade. Para isso, são necessários mão-de-obra qualificada, treinamento, alto investimento financeiro e ainda um período de aproximadamente um ano para treinamento, com a premissa que se tenha todos os outros itens citados anteriormente. Mesmo que se tenham todos os itens citados para reproduzir este recurso, não serão suficientes se não houver um conhecimento de como reproduzi-lo, o que o entrevistado afirma possuir completamente.

Ao analisar os três critérios conjuntamente, consegue-se visualizar que este recurso realmente é um grande diferencial para o Hotel 2 em relação a seus concorrentes e que além de destacar sua importância, há grande investimento para melhorá-lo continuamente, fornecendo-o uma alta sustentabilidade que não é mantida apenas pelo investimento financeiro, mas também através do conhecimento de seu dono para aplicá-lo de forma a satisfazer seus clientes e seus funcionários ao mesmo tempo. Durante a entrevista, o proprietário demonstrou total consciência de que fatores intangíveis, como motivação, vida

pessoal particular e ambiente profissional agradável, são de extrema importância para que este recurso continue sendo o melhor do setor na região e continue atraindo, mantendo e satisfazendo seus clientes.

Segue na sequência o Quadro 32, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “funcionários”.

Nível do Critério	Resumo do Recurso 1		
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)	X		
Alto (a)		X	
Médio (a)			X
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 32: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 1 – Hotel 2 [Fonte: Autor]

4.4.2 Análise do Recurso 2, “Estrutura Física” – Hotel 2

Os quadros utilizados para analisar o recurso “estrutura física” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 33, 34 e 35, respectivamente).

O recurso “estrutura física” também foi considerado pelo entrevistado como essencial para manter sua lucratividade e vantagem competitiva. Vários itens citados, que pertencem a este recurso, são exclusivos de uma minoria de hotéis da região ou são de exclusividade do Hotel 2 (estacionamento com excesso de vagas, piscina, academia, salas de evento, câmara fria, estrutura de alta segurança, *american bar*...). O entrevistado afirma que no nível deste seu recurso nenhum outro hotel se equipara. Um comentário interessante citado pelo entrevistado, é que mesmo que o hóspede não desfrute de todos os itens de sua estrutura física, apenas o fato de possuir tantos itens atrai o cliente, algumas vezes até mesmo por questão de “*status*” social.

A sustentabilidade deste recurso é considerada alta pelo entrevistado, devido ao alto investimento financeiro necessário, o longo tempo para se obter um retorno sobre o investimento, a sua baixa depreciação (levando em média dez anos para que seja necessária uma reforma mais ampla) e por ser tão importante para atrair o cliente.

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	24
-------------------------	-----------

Quadro 33: Cálculo do Valor do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Comple-tamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	24
-------------------------	-----------

Quadro 34: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Pontuação Total:	16
-------------------------	-----------

Quadro 35: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Estrutura Física” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

A versatilidade não foi considerada alta pelo entrevistado, principalmente pela necessidade de um alto investimento para reproduzi-lo e o tempo de aproximadamente três anos para adquiri-lo (tendo-se prontamente todo o investimento financeiro necessário). Apesar dessas barreiras, o entrevistado afirma ter total conhecimento para reproduzi-lo em outra localidade.

Segue abaixo o Quadro 36, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “estrutura física”.

Nível do Critério	Resumo do Recurso 2		
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)	X	X	
Alto (a)			
Médio (a)			X
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 36: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 2 – Hotel 2 [Fonte: Autor]

O recurso analisado possui um alto valor, contudo sua sustentabilidade e versatilidade têm uma grande dependência do investimento financeiro. Caso alguma empresa tenha possuía esse alto valor para investir e possuía certo conhecimento de como aplicá-lo, toda a sustentabilidade deste recurso é anulada.

4.4.3 Análise do Recurso 3, “Localização” – Hotel 2

Os quadros utilizados para analisar o recurso “localização” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 37, 38 e 39, respectivamente).

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quanto concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	19
-------------------------	-----------

Quadro 37: Cálculo do Valor do Recurso “Localização” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

O recurso “Localização” é considerado pelo entrevistado como um recurso importante para atrair seus hóspedes devido a sua localização central, com tudo o que seu cliente precisa (comércio, bancos, restaurantes, etc.) próximo ao local. O entrevistado argumenta que este recurso é de grande importância, pois a maioria dos hóspedes vem a trabalho e quando esses

hóspedes trazem companhia, existe a opção de sair e passear pela cidade mesmo sem um meio de transporte.

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Comple-tamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	22
-------------------------	-----------

Quadro 38: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Localização” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

A sustentabilidade deste recurso foi considerada alta pelo entrevistado, considerando o alto investimento necessário para adquirir um terreno com as mesmas dimensões na área central, além da grande dificuldade de se encontrar um terreno desse porte até mesmo para ser comprado. Outros fatores que contribuíram para essa elevada sustentabilidade foram o longo período para se obter um retorno financeiro e a difícil substituição da vantagem deste recurso por outro.

A versatilidade foi considerada relativamente alta, pois é praticamente dependente apenas de um alto investimento financeiro e por não ser considerado dependente de certa região geográfica para ser adquirida.

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	NÃO APLICÁVEL				
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Pontuação Total:	18,75
-------------------------	--------------

Quadro 39: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Localização” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Segue abaixo o Quadro 40, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “localização”.

Resumo do Recurso 3			
Nível do Critério	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto (a)		X	
Alto (a)	X		X
Médio (a)			
Baixo (a)			
Muito baixo (a)			

Quadro 40: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 3 – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Este recurso apesar de ser considerado com um valor alto e uma sustentabilidade muito alta, tem grande dependência do investimento financeiro necessário e se o investidor possuir a quantia financeira necessária consegue reproduzi-lo facilmente, eliminando a sustentabilidade deste recurso, ainda mais do que o recurso “estrutura física”, pois leva menos

tempo para gerar um retorno financeiro positivo e tende apenas a valorizar seu valor financeiro.

4.4.4 Análise do Recurso 4, “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2

Os quadros utilizados para analisar o recurso “equipamentos dos apartamentos” de acordo com os critérios valor, sustentabilidade e versatilidade são apresentados a seguir (Quadros 41, 42 e 43 respectivamente).

Cálculo do Valor do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito Abaixo da Média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Pontuação Total:	16
-------------------------	-----------

Quadro 41: Cálculo do Valor do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

O recurso “equipamentos dos apartamentos” possui um valor mediano de acordo com o entrevistado, pois contribui para a lucratividade da organização e sua competitividade, porém não é um recurso exclusivo de sua empresa no nível em que se encontra.

A sustentabilidade deste recurso é considerada alta, porém ela é sustentada praticamente apenas pelo alto investimento financeiro necessário. Obtendo a quantia financeira necessária, um concorrente pode imitar facilmente este recurso e ter um retorno financeiro em um prazo de aproximadamente um ano.

Cálculo da Sustentabilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícil-mente	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 - 6 meses	6 - 24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa-mente	Em grande parte	Parcialmente	Difícil-mente	De forma alguma

Pontuação Total:	20
-------------------------	-----------

Quadro 42: Cálculo da Sustentabilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Cálculo da Versatilidade do Recurso	Pontuação (PESO)				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completa-mente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6 - 24 meses	1 - 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completa-mente

Pontuação Total:	21
-------------------------	-----------

Quadro 43: Cálculo da Versatilidade do Recurso “Equipamentos dos Apartamentos” – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Esse recurso pode ser facilmente reproduzido em outro local, a única barreira que pode ser considerada significativa é mais uma vez o investimento financeiro necessário. Segundo o entrevistado, cada apartamento necessita de um investimento relativamente alto, entre 5 e 10% do faturamento mensal, por apartamento e mesmo que o Hotel 2 possua alguns itens que outros hotéis da região não possuam, eles podem ser adquiridos facilmente se houver uma quantia financeira demandada.

Segue abaixo o Quadro 4, contendo o resumo dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade relativos ao recurso “equipamentos dos apartamentos”.

Resumo do Recurso 4			
Nível do Critério	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Muito Alto			
Alto		X	X
Médio	X		
Baixo			
Muito baixo			

Quadro 44: Resumo do Resultado dos Critérios do Recurso 4 – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Apesar do recurso “equipamentos dos apartamentos” ser um recurso importante para a satisfação do cliente, teve seu valor avaliado como mediano devido ao fato de outros concorrentes já possuírem o mesmo recurso, no mesmo nível que o Hotel 2 possui. Sua sustentabilidade e versatilidade mais uma vez estão presas ao investimento financeiro necessário e caso o haja em abundância, sua sustentabilidade é praticamente nula e sua versatilidade altíssima.

4.4.5. Resumo dos Resultados dos Recursos – Hotel 2

Para uma melhor visualização e facilitar a análise, foram elaborados os Quadros 45, 46 e 47, comparando o nível de valor, sustentabilidade e versatilidade dos quatro recursos analisados.

			R1 (25)	R2 (24)	R3 (19)	R4 (16)
Valor	22 - 25	Muito Alto	X	X		
	18 - 21	Alto			X	
	13 - 17	Médio				X
	9 - 12	Baixo				
	5 - 8	Muito baixo				

Quadro 45: Comparativo do Nível de Valor dos Recursos – Hotel 2 [Fonte: Autor]

			R1 (21,25)	R2 (24)	R3 (22)	R4 (20)
Sustentabilidade	22 - 25	Muito Alta		X	X	
	18 - 21	Alta	X			X
	13 - 17	Média				
	9 - 12	Baixa				
	5 - 8	Muito baixa				

Quadro 46: Comparativo do Nível de Sustentabilidade dos Recursos – Hotel 2 [Fonte: Autor]

			R1 (14)	R2 (16)	R3 (18,75)	R4 (21)
Versatilidade	22 - 25	Muito Alta				
	18 - 21	Alta			X	X
	13 - 17	Média	X	X		
	9 - 12	Baixa				
	5 - 8	Muito baixa				

Quadro 47: Comparativo do Nível de Versatilidade dos Recursos – Hotel 2 [Fonte: Autor]

Os dois recursos considerados mais valiosos pelo entrevistado foram “funcionários” e “estrutura física” que tiveram um nível de sustentabilidade alto e uma versatilidade mediana. Apesar de esses critérios apresentarem níveis de classificação bem parecidos, a percepção do proprietário refletida na avaliação pode diferir da realidade, quando se considera um contexto concorrencial mais amplo. A sustentabilidade e a versatilidade do recurso “estrutura física”, assim como dos recursos “localização” e “equipamentos dos apartamentos” podem ser bastante ilusórias, uma vez que a principal barreira que garante uma alta sustentabilidade desses recursos é o fator financeiro e no caso de hotéis neste nível, uma grande rede hoteleira pode possuir tranquilamente uma quantia financeira necessária para investir nestes recursos e adquiri-los sem grande dificuldade. O mesmo ocorre com a versatilidade, caso haja uma quantia financeira para adquirir estes recursos, estes podem ser facilmente reproduzidos em outra localidade. Contudo, no caso do recurso “funcionários” há uma sustentabilidade que não

depende apenas da questão financeira, mas de experiência adquirida ao longo do tempo para satisfazer o cliente e investimento em treinamento contínuo, se preocupando sempre em motivar e satisfazer também seus funcionários, para que isso seja refletido para seus clientes também.

4.4.6 Discussão dos Resultados – Hotel 2

Assim como afirmado pelo entrevistado, o Hotel 2 realmente possui um diferencial em seu recurso “funcionários” e, de acordo com o proprietário, seu atendimento e serviço possuem um nível elevado quando comparados com outras empresas do setor hoteleiro da região. O entrevistado afirma que apesar deste novo concorrente realizar alguns serviços que antes o Hotel 2 era o único a realizá-lo, não fazem com a eficiência e excelência encontrada em sua empresa. Segundo o entrevistado, outra vantagem que o Hotel 2 possui em relação ao hotel pertencente a essa grande rede, é o fato de possuir um relacionamento mais próximo de seu cliente, pois as grandes redes, para manter seu padrão e níveis de serviço, têm sua flexibilidade limitada, enquanto que o Hotel 2 apesar de seguir certos padrões e normas, pode abrir certas exceções para seus clientes quando julgar necessário. De acordo com o proprietário, sua estratégia de diferenciação, principalmente em relação aos recursos “funcionários”, “estrutura física” e “equipamentos dos apartamentos”, além de estratégia de crescimento interno, lhe asseguram uma vantagem competitiva com seus concorrentes.

Apesar das declarações e opinião do entrevistado, assim como ele mesmo admitiu durante a entrevista, o que realmente conta é a opinião do cliente, pois mesmo que em sua opinião ele possua a melhor “estrutura física” e “funcionários”, no ponto de vista dos clientes isso pode não ser uma verdade. Talvez para seus clientes, outros recursos os atraiam mais do que os mencionados e identificados por ele. Por isso o proprietário tem planos de começar a identificar a opinião de seus clientes através de questionários enviados eletronicamente em seus *e-mails*, incentivando-os a retorná-los preenchidos, através de sorteio de prêmios ou descontos em próximas hospedagens. Essa atitude e visão do proprietário podem assegurar-lhe uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, que não possuem essa prática, tendo a certeza em que deve investir, modificar ou manter em seus serviços.

4.5 ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS

Ao analisar os dados dos hotéis 1 e 2 percebe-se facilmente que os mesmos não focalizam o mesmo público alvo, o Hotel 2 é considerado como um hotel de luxo e com alta qualidade de serviço, atendimento e estrutura física, e mesmo que o Hotel 1 possua um nível mais elevado quando comparado com seus concorrentes diretos, seus recursos possuem um nível inferior quando comparados ao Hotel 2. Mesmo que o entrevistado do Hotel 1 afirme que seu preço é bastante acessível quando comparado com o nível de seus recursos e esse ser um diferencial em relação aos seus concorrentes diretos, o que realmente corresponde à realidade, o Hotel 2 possui um valor de diária médio, em torno de apenas 10% mais elevado que a diária do Hotel 1. Conforme afirmação do próprio entrevistado do Hotel 1, 80% das pessoas que possuem “boa condição financeira” se hospedam no Hotel 2 e o restante se divide equiparadamente entre os outros hotéis de médio porte, inclusive o Hotel 1. Essas informações demonstram que mesmo que o entrevistado do Hotel 1 alegue que não é um concorrente direto do Hotel 2 e seu público alvo é diferente, sua lucratividade e competitividade é muito influenciada pela concorrência com o Hotel 2.

O quadro comparativo entre os níveis de critério dos recursos analisados, de ambos os hotéis, que é apresentado a seguir, pode levar o pesquisador a concluir que os dois hotéis não possuem grande diferenciação quanto aos seus recursos. No entanto, é importante se observar que em vários momentos, o proprietário do Hotel 1 não considerou que o Hotel 2 fosse um concorrente direto, comparando-se apenas com hotéis que em seu ponto de vista seriam seus concorrentes diretos. Essa subjetividade dos resultados só poderia ser eliminada, com o estudo da opinião dos clientes, que forneceria dados mais realísticos, permitindo realizar uma comparação entre os recursos dos hotéis que não fosse tendenciosa.

RECURSOS	VALOR		SUSTENTABILIDADE		VERSATILIDADE	
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 1	Hotel 2
Funcionários	Alto	Muito Alto	Média	Alta	Média	Média
Estrutura Física	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alta	Muito Alta	Alta	Média
Localização	Alto	Alto	Alta	Muito Alta	Alta	Alta
Equipamentos dos Apartamentos	Muito Alto	Média	Alta	Alta	Alta	Alta

Quadro 48: Comparativo entre os Níveis de Critério dos Recursos analisados, de ambos os hotéis [Fonte: Autor]

Os dados coletados são muito mais preocupantes para o Hotel 1, pois mesmo com o crescimento industrial da região da Grande Dourados, conforme afirmação dos dois entrevistados, o setor industrial, desde o ano passado, não tem colaborado muito para a taxa de ocupação dos hotéis da região. Conforme informação do entrevistado do Hotel 2, entre dois e cinco anos atrás, o crescimento industrial da região contribuiu muito para o crescimento do setor hoteleiro da região também, citando casos em que vários funcionários de indústrias passavam meses hospedados nos hotéis. Uma hipótese para essa diminuição na procura desse serviço pelo setor industrial, pode ser o fato de as indústrias que se instalaram há alguns anos atrás já estarem se consolidando e com isso não há tanta contratação de empresas prestadoras de serviços e terceirizadas e também seus funcionários já começam a fixar residência própria.

Com essa queda na procura do setor industrial por este serviço, os hotéis começam a sofrer uma forte diminuição em sua taxa de ocupação, o que aumenta a concorrência entre as empresas do setor. Como o Hotel 1 não possui nenhum recurso que possa se afirmar realmente sustentável, pode sofrer um impacto negativo muito grande nos próximos anos. Mesmo com o fato de possuir um valor de serviço um pouco abaixo da média em relação a seus concorrentes, é fácil para um concorrente conseguir oferecer recursos que sejam no mesmo nível ou melhores que os que possui, e ainda assim oferecê-los a um valor próximo ou mais barato. Neste caso é importante ponderar que apesar de o investimento necessário ser muito alto comparado a seu tempo de retorno financeiro, uma empresa pode optar em ter um número bem maior de apartamentos; isto, mesmo aumentando o investimento financeiro e seus custos fixos, proporcionalmente ao valor total geraria uma vantagem competitiva, pois poderia oferecer seus serviços a um valor mais em conta e ainda assim obter uma maior lucratividade e diminuir o tempo de retorno financeiro. Todavia, deve-se ponderar sobre a taxa de ocupação e sazonalidade que são cruciais para determinação do planejamento e estratégia no setor hoteleiro. Isso pode ser confirmado com a declaração do proprietário do Hotel 1 que contestou o fato de a imprensa focar no setor apenas em alta temporada e não visualizar a dificuldade que enfrentam em períodos de baixa temporada. Logo, é importante que antes que se tomem ações neste sentido, que se façam pesquisas e estudos do ambiente externo, para que ao invés da empresa aumentar sua lucratividade, acabe trazendo mais gastos e prejuízos.

Quanto ao Hotel 2, a sustentabilidade de seus recursos pode ser considerada bem mais alta, pois o valor necessário para se investir é muito mais alto que o valor do Hotel 1, além de já ter se tornado um hotel renomado, que consegue oferecer um alto nível de serviço e atendimento, a um valor menor que muitos hotéis que possuem uma qualidade de serviço

aparentemente inferior. Outro fator a seu favor é sua maturidade financeira, pois todos os investimentos realizados, até mesmo no recurso “estrutura física” foram retirados da própria renda que o hotel gerou, não havendo necessidade para recorrer a empréstimos. Com planos de ampliação de sua estrutura e de mais cinquenta apartamentos, teoricamente terá condições de aumentar ainda mais seu retorno financeiro e continuar investindo em seus principais recursos, o que não pode ser garantido, pois está sujeito às forças do ambiente externo e sua imprevisibilidade.

Considerando os recursos utilizados pelas empresas percebe-se que são condizentes com suas estratégias de diferenciação. O proprietário do Hotel 1 enfoca muito em seus recursos “equipamentos dos apartamentos” e “estrutura física”, que para ele são os grandes diferenciais do hotel, e segundo os dados da entrevista, contribuem para sua vantagem competitiva e sua lucratividade. Quanto ao Hotel 2, é fácil visualizar os investimentos e a importância dada ao recurso “funcionários”, que é a base para um bom serviço e atendimento, que segundo o proprietário, fazem do Hotel 2 o melhor da cidade nesses quesitos.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Os resultados coletados, bem como sua análise se mostraram razoavelmente satisfatórios, pois mesmo que a pesquisa tenha se mostrado tendenciosa, por mostrar apenas o ponto de vista dos proprietários, o fato de os dois proprietários terem mencionado os mesmos recursos como sendo os mais importantes, mostra que esses recursos têm uma grande importância para o desempenho, lucratividade e competitividade da organização. Resta agora que se faça a análise desses recursos através do ponto de vista dos clientes, para que essas empresas tenham um *feed back* da qualidade desses itens.

5. CONCLUSÃO

Este capítulo tem como meta realizar o desfecho do trabalho, ponderando sobre o alcance dos objetivos e sugestões para trabalhos futuros.

5.1. ALCANCE DOS OBJETIVOS

Para analisar o alcance dos objetivos pelo estudo aplicado, se faz necessário analisar primeiramente se os objetivos específicos foram alcançados de forma satisfatória. A seguir, o Quadro 49 resume o alcance dos objetivos específicos:

Objetivos Específicos	Resultados	Alcance do Objetivo
Identificar os recursos estratégicos de duas empresas da rede hoteleira da cidade de Dourados.	Apesar da coleta de informações ter sido feita apenas com os proprietários, ambos identificaram os mesmos recursos como sendo os mais importantes para seus clientes e sua lucratividade, o que demonstra certa credibilidade.	Satisfatório
Identificar as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas.	Em ambas as empresas foram detectadas estratégias de diferenciação, em consonância com uma estratégia de crescimento interno.	Satisfatório
Avaliar os recursos identificados de acordo com os critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade.	Através dos quadros de avaliação aplicados, foi possível avaliar todos os recursos segundo os critérios pré-determinados.	Satisfatório
Analisar se os recursos adotados são condizentes e contribuem com as estratégias adotadas.	Através das entrevistas realizadas pôde-se constatar que os recursos citados pelos proprietários realmente contribuem para suas estratégias de diferenciação.	Satisfatório

Quadro 49: Resumo do alcance dos objetivos [Fonte: Autor]

Mesmo que o estudo tenha feito uma avaliação parcial, por analisar apenas o ponto de vista dos proprietários, o fato de ambos os proprietários considerarem os mesmos recursos como sendo os mais importantes para seus clientes e sua lucratividade, sinaliza o valor desses

recursos para a competitividade de empresas desse setor. Quanto às estratégias adotadas, mesmo que não tenham sido analisadas profundamente, foi possível identificar que ambas as empresas possuem estratégias de diferenciação, focando nos recursos que seus proprietários percebem ser mais importantes para seus clientes.

Através das entrevistas foi possível verificar que os recursos estratégicos identificados, bem como suas qualidades eram adotados conforme a estratégia de diferenciação seguida pelas empresas.

Com essas análises pode se afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi atingido de modo relativamente satisfatório, identificando e analisando os recursos estratégicos utilizados pelo setor hoteleiro da região da Grande Dourados.

5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para futuros trabalhos é essencial que se faça uma análise da percepção dos clientes em relação aos principais recursos identificados, e até mesmo verificar se há algum recurso que seja considerado muito valioso pelo cliente e que não foi identificado pelos proprietários. Sem essa análise, a pesquisa ficaria muito dependente do ponto de vista dos proprietários, que dificilmente criticariam sua própria empresa ou divulgariam pontos fracos e defeitos.

Outra sugestão que poderia ser aplicada seria a análise do ambiente externo do setor hoteleiro da região, focando principalmente a previsão de tendências de mercado para o mesmo, auxiliando para que determinada empresa possa obter uma vantagem competitiva, sendo pioneira em determinado recurso, se valendo de oportunidades que setores emergentes oferecem.

Este último item com certeza seria o mais complicado de se realizar devido a diversos fatores imprevisíveis que podem influenciar o mercado. Como exemplo pode-se citar o setor industrial que ainda é uma promessa para a região, mas se for comparado o número de empresas e indústrias que eram previstas para a região há alguns anos atrás, com o que realmente se concretizou, ainda se visualiza um grande déficit.

5.3. COMENTÁRIO FINAL

Os principais recursos para a atração e satisfação do cliente apresentados neste trabalho, demonstram certa instabilidade e insegurança para as empresas deste setor na região da Grande Dourados. O principal motivo é o fato de a sustentabilidade destes recursos ser

embasada praticamente na quantia financeira necessária para reproduzi-los e mantê-los. Outros fatores que funcionam como barreira à entrada de novos entrantes são o longo período necessário para reproduzir esses recursos e para se obter um retorno financeiro sobre eles.

Mesmo que as informações fornecidas pelos entrevistados demonstrem que o crescimento industrial da região não tem impactado positivamente na lucratividade do setor hoteleiro como aconteceu entre dois e cinco anos atrás, é importante se ter uma visão futura em relação a isso, pois a região se apresenta ainda, apenas com um grande potencial no setor industrial, o que ainda não está totalmente consolidado. A tendência é que a região tenha um grande crescimento industrial, principalmente com a atração de usinas de açúcar e álcool, além de outras indústrias de setores diversos. Conforme informação citada pelo entrevistado do Hotel 2, a maioria de seus clientes vêm a negócios, mesmo com a queda de sua clientela do setor industrial. Isso apenas indica que mesmo que este setor não demonstre impactar diretamente no setor hoteleiro, certamente seu impacto indireto é positivo. Esse dado também demonstra que a região apresenta outros segmentos que contribuem para o giro da economia, como o setor industrial e o comércio; também não se pode desconsiderar o fato de a cidade de Dourados ter caminhado para se tornar uma cidade universitária, o que contribui positivamente para o setor hoteleiro.

A análise destes recursos em consonância com o crescimento financeiro da cidade demonstra grandes oportunidades para o setor hoteleiro da região, e para que essa oportunidade seja aproveitada é essencial que as empresas já estabelecidas tenham sua estratégia e público-alvo bem definidos, de modo a conhecer suas necessidades e como satisfazê-los investindo em recursos e desenvolvendo competências que realmente agreguem valor ao seu serviço. Ainda que certa empresa consiga realizar de modo excelente seu serviço como citado anteriormente, é de extrema importância que se tenha uma visão do perfil dos clientes potenciais que a região mais atrairá nos próximos anos, pois isso pode trazer uma vantagem competitiva sobre os outros concorrentes dando-lhe uma alta sustentabilidade em seus recursos. Assim como uma boa visão pode trazer uma alta vantagem competitiva e sustentabilidade à empresa, uma visão errônea ou precipitada pode trazer prejuízos igualmente prejudiciais em intensidade, uma vez que para reparar o erro serão necessários replanejamentos, investimentos financeiros (sem contar que o que foi investido anteriormente pode ter sido perdido) e tempo para se tomar o rumo correto.

Logo se chega à conclusão que mesmo que a maioria dos principais recursos do setor hoteleiro tenha uma sustentabilidade estruturada fortemente em quantias financeiras, a experiência de empresários do setor para que se tenha uma visão estratégica e se tome

decisões acertadas para investir antecipadamente, podem garantir-lhes uma posição relativamente confortável e desfrutar de uma boa vantagem competitiva em momento de crescimento deste mercado. Tanto o entrevistado do Hotel 1, quanto o do Hotel 2 têm aproximadamente trinta anos de experiência neste setor, o que lhes permite juntar essa experiência e conhecimento das tendências do setor na região com a visão do potencial e tendência do mesmo para os próximos anos, que podem ser considerados anos de transição da região, deixando de ter uma economia totalmente dependente da agricultura e se sustentando em outros fatores.

Analisando especificamente os quatro recursos deste trabalho conclui-se que assim como a maioria dos serviços a chave é o recurso humano, tanto na questão de investimento em seus funcionários e clientes, quanto na experiência e visão dos proprietários. Os dois entrevistados declararam durante a entrevista a importância da valorização do cliente e de como tratá-lo bem, mostrando casos de proprietários de hotéis que não possuem um bom atendimento, sendo ríspidos e intransigentes com seus clientes. Segundo eles, esses hotéis dificilmente têm uma taxa de ocupação boa e correm o risco de terem que “fechar suas portas”. O recurso humano é de extrema importância devido ao fato de esse tipo de serviço ter um contato muito forte com o cliente, que mesmo que desfrute dos melhores recursos materiais, se em algum momento receber um tratamento que não goste, com certeza sairá insatisfeito ou com queixas em relação ao hotel. Além disso, esse é o recurso que se permite obter uma sustentabilidade maior, uma vez que os serviços prestados e a forma de atendimento não dependem apenas de uma mão-de-obra qualificada e de treinamentos, mas também da experiência adquirida durante o passar dos anos de como satisfazer as necessidades de diferentes tipos de pessoas de todas as idades e sexos.

REFERÊNCIAS

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

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa; CUNHA, Hítalo Silva. Estratégias para empresas turísticas: evidências em duas organizações hoteleiras de um município do Estado do Mato Grosso do Sul. Artigo. **Revista do CCEI**, no prelo, 2011.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana. **Introdução à estratégia de produção**. Dourados, MS: Editora da UFGD, 2010.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Questionário tipo Entrevista

Objetivo: Aplicar o questionário a fim de obter informações que possibilitem fazer um análise sobre os recursos da empresa, observando se estão alinhados às suas estratégias.

Data da entrevista:
Empresa:
Localização:
Entrevistado:
Cargo do Entrevistado:

1. TIPO DE ESTRATÉGIA

1.1 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA É MAIS VOLTADA PARA UM BAIXO CUSTO OU PARA UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA?

1.2 QUAL O DIFERENCIAL QUE A EMPRESA FORNECE A SEU CLIENTE, QUANDO COMPARADA COM CONCORRENTES QUE POSSUEM A MESMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS?

Recurso 3:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 4:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 5:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

2.3 Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?

Recurso 1:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 2:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 3:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 4:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 5:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

2.4 Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?

Recurso 1:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 2:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 3:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 4:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

Recurso 5:

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Altamente negativo | <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto nulo |
| <input type="checkbox"/> Impacto positivo | <input type="checkbox"/> Altamente positivo | |

2.4 Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Todos | <input type="checkbox"/> A maioria | <input type="checkbox"/> Metade |
| <input type="checkbox"/> Alguns | <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Recurso 2:

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Todos | <input type="checkbox"/> A maioria | <input type="checkbox"/> Metade |
| <input type="checkbox"/> Alguns | <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Recurso 3:

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Todos | <input type="checkbox"/> A maioria | <input type="checkbox"/> Metade |
| <input type="checkbox"/> Alguns | <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Recurso 4:

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Todos | <input type="checkbox"/> A maioria | <input type="checkbox"/> Metade |
| <input type="checkbox"/> Alguns | <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Recurso 5:

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Todos | <input type="checkbox"/> A maioria | <input type="checkbox"/> Metade |
| <input type="checkbox"/> Alguns | <input type="checkbox"/> Nenhum | |

2.5 Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito abaixo da média
setor | <input type="checkbox"/> Abaixo da média do setor | <input type="checkbox"/> Na média do
setor |
| <input type="checkbox"/> No nível dos melhores | <input type="checkbox"/> Liderança inquestionável | |

Recurso 2:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito abaixo da média
setor | <input type="checkbox"/> Abaixo da média do setor | <input type="checkbox"/> Na média do
setor |
| <input type="checkbox"/> No nível dos melhores | <input type="checkbox"/> Liderança inquestionável | |

Recurso 3:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito abaixo da média
setor | <input type="checkbox"/> Abaixo da média do setor | <input type="checkbox"/> Na média do
setor |
| <input type="checkbox"/> No nível dos melhores | <input type="checkbox"/> Liderança inquestionável | |

Recurso 4:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito abaixo da média
setor | <input type="checkbox"/> Abaixo da média do setor | <input type="checkbox"/> Na média do
setor |
| <input type="checkbox"/> No nível dos melhores | <input type="checkbox"/> Liderança inquestionável | |

Recurso 5:

- () Muito abaixo da média () Abaixo da média do setor () Na média do setor
- () No nível dos melhores () Liderança inquestionável

SUSTENTABILIDADE DO RECURSO

2.6 Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?

Recurso 1:

- () Muito facilmente () Com certa facilidade () Com certa dificuldade
- () Difícilmente () O recurso é único

Recurso 2:

- () Muito facilmente () Com certa facilidade () Com certa dificuldade
- () Difícilmente () O recurso é único

Recurso 3:

- () Muito facilmente () Com certa facilidade () Com certa dificuldade
- () Difícilmente () O recurso é único

Recurso 4:

- () Muito facilmente () Com certa facilidade () Com certa dificuldade
- () Difícilmente () O recurso é único

Recurso 5:

- () Muito facilmente () Com certa facilidade () Com certa dificuldade
- () Difícilmente () O recurso é único

2.7 Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> > 5 anos | |

Recurso 2:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> > 5 anos | |

Recurso 3:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> > 5 anos | |

Recurso 4:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> > 5 anos | |

Recurso 5:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> > 5 anos | |

2.8 Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 0,5% | <input type="checkbox"/> 0,5 - 1% | <input type="checkbox"/> 1 - 5% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 20% | <input type="checkbox"/> > 20 % | |

Recurso 2:

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 0,5% | <input type="checkbox"/> 0,5 - 1% | <input type="checkbox"/> 1 - 5% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 20% | <input type="checkbox"/> > 20 % | |

Recurso 3:

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 0,5% | <input type="checkbox"/> 0,5 - 1% | <input type="checkbox"/> 1 - 5% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 20% | <input type="checkbox"/> > 20 % | |

Recurso 4:

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 0,5% | <input type="checkbox"/> 0,5 - 1% | <input type="checkbox"/> 1 - 5% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 20% | <input type="checkbox"/> > 20 % | |

Recurso 5:

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 0,5% | <input type="checkbox"/> 0,5 - 1% | <input type="checkbox"/> 1 - 5% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 20% | <input type="checkbox"/> > 20 % | |

2.9 Qual a taxa de depreciação desse recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 50% ano | <input type="checkbox"/> 30 - 50% | <input type="checkbox"/> 15 - 30% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 15% | <input type="checkbox"/> < 5% | |

Recurso 2:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 50% ano | <input type="checkbox"/> 30 - 50% | <input type="checkbox"/> 15 - 30% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 15% | <input type="checkbox"/> < 5% | |

Recurso 3:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 50% ano | <input type="checkbox"/> 30 - 50% | <input type="checkbox"/> 15 - 30% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 15% | <input type="checkbox"/> < 5% | |

Recurso 4:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 50% ano | <input type="checkbox"/> 30 - 50% | <input type="checkbox"/> 15 - 30% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 15% | <input type="checkbox"/> < 5% | |

Recurso 5:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 50% ano | <input type="checkbox"/> 30 - 50% | <input type="checkbox"/> 15 - 30% |
| <input type="checkbox"/> 5 - 15% | <input type="checkbox"/> < 5% | |

2.10 Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Dificilmente | <input type="checkbox"/> De forma alguma | |

Recurso 2:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Dificilmente | <input type="checkbox"/> De forma alguma | |

Recurso 3:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Dificilmente | <input type="checkbox"/> De forma alguma | |

Recurso 4:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Dificilmente | <input type="checkbox"/> De forma alguma | |

Recurso 5:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Dificilmente | <input type="checkbox"/> De forma alguma | |

VERSATILIDADE DO RECURSO

2.11 O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?

Recurso 1:

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Com dificuldade | <input type="checkbox"/> Com algum esforço |
| <input type="checkbox"/> Facilmente | <input type="checkbox"/> Muito facilmente | |

Recurso 2:

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Com dificuldade | <input type="checkbox"/> Com algum esforço |
| <input type="checkbox"/> Facilmente | <input type="checkbox"/> Muito facilmente | |

Recurso 3:

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Com dificuldade | <input type="checkbox"/> Com algum esforço |
| <input type="checkbox"/> Facilmente | <input type="checkbox"/> Muito facilmente | |

Recurso 4:

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Com dificuldade | <input type="checkbox"/> Com algum esforço |
| <input type="checkbox"/> Facilmente | <input type="checkbox"/> Muito facilmente | |

Recurso 5:

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Com dificuldade | <input type="checkbox"/> Com algum esforço |
| <input type="checkbox"/> Facilmente | <input type="checkbox"/> Muito facilmente | |

2.12 Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?

Recurso 1:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Depende bastante | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Depende pouco | <input type="checkbox"/> Independente | |

Recurso 2:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Depende bastante | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Depende pouco | <input type="checkbox"/> Independente | |

Recurso 3:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Depende bastante | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Depende pouco | <input type="checkbox"/> Independente | |

Recurso 4:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Depende bastante | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Depende pouco | <input type="checkbox"/> Independente | |

Recurso 5:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente | <input type="checkbox"/> Depende bastante | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Depende pouco | <input type="checkbox"/> Independente | |

2.13 Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?

Recurso 1:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vínculo total | <input type="checkbox"/> Vínculo forte | <input type="checkbox"/> Vínculo parcial |
| <input type="checkbox"/> Vínculo fraco | <input type="checkbox"/> Nenhum vínculo | |

Recurso 2:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vínculo total | <input type="checkbox"/> Vínculo forte | <input type="checkbox"/> Vínculo parcial |
| <input type="checkbox"/> Vínculo fraco | <input type="checkbox"/> Nenhum vínculo | |

Recurso 3:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vínculo total | <input type="checkbox"/> Vínculo forte | <input type="checkbox"/> Vínculo parcial |
| <input type="checkbox"/> Vínculo fraco | <input type="checkbox"/> Nenhum vínculo | |

Recurso 4:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vínculo total | <input type="checkbox"/> Vínculo forte | <input type="checkbox"/> Vínculo parcial |
| <input type="checkbox"/> Vínculo fraco | <input type="checkbox"/> Nenhum vínculo | |

Recurso 5:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vínculo total | <input type="checkbox"/> Vínculo forte | <input type="checkbox"/> Vínculo parcial |
| <input type="checkbox"/> Vínculo fraco | <input type="checkbox"/> Nenhum vínculo | |

2.14 Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?

Recurso 1:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 5 anos | <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> < 1 mês | |

Recurso 2:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 5 anos | <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> < 1 mês | |

Recurso 3:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 5 anos | <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> < 1 mês | |

Recurso 4:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 5 anos | <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> < 1 mês | |

Recurso 5:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> > 5 anos | <input type="checkbox"/> 2 - 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 - 24 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 - 6 meses | <input type="checkbox"/> < 1 mês | |

2.15 A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?

Recurso 1:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De forma alguma | <input type="checkbox"/> Muito pouco | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Completamente | |

Recurso 2:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De forma alguma | <input type="checkbox"/> Muito pouco | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Completamente | |

Recurso 3:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De forma alguma | <input type="checkbox"/> Muito pouco | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Completamente | |

Recurso 4:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De forma alguma | <input type="checkbox"/> Muito pouco | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Completamente | |

Recurso 5:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De forma alguma | <input type="checkbox"/> Muito pouco | <input type="checkbox"/> Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> Em grande parte | <input type="checkbox"/> Completamente | |