

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PERÍODOS DE CRISIS

### Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte - Brasil

Valmir Emil Hoffmann<sup>\*</sup>  
Daniel Pires Vieira<sup>\*\*</sup>  
Edgar Reyes Junior<sup>\*\*\*</sup>  
Marcos Simeão Rezende Melo<sup>\*\*\*\*</sup>  
Universidade de Brasília - Brasil

**Resumen:** El presente estudio se refiere al desempeño competitivo, a los recursos existentes y a cómo éstos se relacionan con el segmento de hospedaje en un destino turístico durante una potencial situación de crisis. Se identificaron qué recursos emplean las empresas en sus estrategias y cuáles son considerados importantes para su desempeño. Se realizó una investigación descriptiva con aplicación de técnicas cuantitativas. Se emplearon técnicas de Análisis de Correspondencia Multivariada y Análisis Booleano. Los resultados indican que el desempeño superior está asociado a la aplicación de forma intensiva de recursos de relacionamiento con otras organizaciones de la cadena productiva del turismo. A pesar de este resultado, no se observa cooperación u otros comportamientos organizacionales relacionados con ella (como confianza e intercambio de información). Los resultados del Análisis Booleano corroboran esta perspectiva e identifican combinaciones de recursos capaces de generar un desempeño superior.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia, hotelería, visión basada en recursos, crisis.

**Abstract:** Business Strategy in Times of Crisis: A Study of the Hotel Sector in Belo Horizonte's Metropolitan Area - Brazil. This paper discusses the competitive performance, the resources and how they are related to hotels in a tourism destination in a potential crises context. We determine what kind of resources firms use for their strategies which are important to their performance. The research is characterized as descriptive with the application of quantitative techniques like correspondence and Boolean Analysis. Results show that the superior performance is associated with the intensive application of resources like relationship with other organizations in the tourism production chain. Despite this result, we did not find the presence of cooperative or other organizational behaviors associated with it (such as trust and exchange of information). The results of the Boolean analysis corroborate this perspective and identify combinations of resources capable of generating superior performance.

**KEY WORDS:** strategy, hotels, resources-based view, times of crisis.

<sup>\*</sup> Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España. Maestría en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Se desempeña como Profesor Catedrático del Departamento de Administración de la Universidad de Brasília, Brasília, Brasil y docente de posgrado en la misma institución. E-mail: ehoffmann@unb.br

<sup>\*\*</sup> Doctorando y Maestro en Administración por la Universidad de Brasília, Brasília, Brasil. Se desempeña como Coordinador-General en el Ministerio del Turismo de Brasil, Brasília, Brasil. E-mail: vieira.pires@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Doctor y Maestro en Administración por la Universidad de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, Brasil. Se desempeña como Profesor Titular del Departamento de Administración de la Universidad de Brasília, Brasília, Brasil y docente de posgrado en la misma institución. E-mail: edreyes@unb.br

<sup>\*\*\*\*</sup> Graduado en Administración por la Universidad de Brasília, Brasília, Brasil. E-mail: msmelo@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

De la misma forma que las demás actividades económicas, las organizaciones vinculadas al turismo buscan distintas maneras de adquirir ventajas competitivas que les permitan diferenciarse frente a la competencia del mercado en el cual están insertas (Ruschmann & Solha, 2003). Si bien existen diversos abordajes que ofrecen información y perspectivas interesantes para analizar las estrategias a ser empleadas, son pocos los estudios enfocados en el análisis de las estrategias en momentos de crisis.

Belo Horizonte es una de las mayores ciudades brasileñas con un parque hotelero de 112 hoteles mapeados por la Pesquisa de Serviços de Hospedaje (PSH) desarrollada por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística en el año 2011 (IBGE, 2011). Asimismo, de acuerdo con el estudio del BSH (2013) Belo Horizonte recibiría más de R\$ 1 billón (más de US\$ 335 millones) en inversión privada para construir nuevos emprendimientos hoteleros entre 2012 y 2014, lo cual representaría la creación de más de 7 mil nuevas unidades habitacionales y un incremento de aproximadamente 50% de la oferta de unidades habitacionales en la ciudad.

Este aumento substancial de la oferta de unidades habitacionales y los análisis realizados por el Foro de Operadores Hoteleros de Brasil (FOHB) junto con la Hotel Invest FOHB (FOHB, 2013) permiten afirmar que las empresas del sector hotelero de Belo Horizonte enfrentarán en los próximos años un escenario de estrés competitivo donde el ingreso de nuevos emprendimientos obligará a adaptar las estrategias desarrolladas hasta entonces. En este sentido, el objetivo del presente estudio es analizar las estrategias adoptadas por el sector hotelero de Belo Horizonte para verificar qué recursos estratégicos están asociados con un desempeño superior de las empresas.

Para cumplir el objetivo propuesto se aplicó un cuestionario entre febrero y abril de 2014 para relevar datos sobre las estrategias empleadas por los diferentes emprendimientos hoteleros de Belo Horizonte y su Región Metropolitana. El análisis de los datos recolectados fue realizado a partir de técnicas cuantitativas. El artículo posee una primera parte donde se presenta el objetivo y la justificación del trabajo. En la segunda sección se realiza la revisión de la literatura que orientará el análisis subsiguiente. Luego se presenta el método de estudio y los resultados. Primero se incluyen los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado, posteriormente se presentan los resultados del Análisis de Asociación entre desempeño, recursos y estrategias desarrolladas y en tercer lugar aparecen los resultados del análisis Booleano para identificar qué combinaciones de recursos pueden generar un mejor desempeño competitivo. Finalmente, la última sección presenta las conclusiones, limitaciones y recomendaciones para continuar el presente trabajo.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La industria turística se caracteriza por su complejidad tanto en términos de elementos que la componen como por los diferentes sectores económicos involucrados en su desarrollo (OMT, 1998). Dias & Pimenta (2005) resaltan que el segmento de turismo es un sector de constantes innovaciones que necesita conectar diferentes organizaciones para que la actividad turística sea ejecutada. Son diversas las actividades económicas que se insertan en la economía del turismo, pero el hospedaje es un componente necesario y activo dentro de la cadena productiva del turismo que permite el funcionamiento de todo el sistema (Scott, Baggio & Cooper, 2007). Considerando la complejidad del ambiente competitivo en el que se insertan las empresas de hospedaje, existen diversas posibilidades de estrategias para alcanzar desempeños superiores. En este sentido, aquí se presentarán las diferentes perspectivas teóricas utilizadas en este estudio para identificar las características de las estrategias competitivas y su influencia sobre el desempeño de los emprendimientos.

Las diferentes perspectivas de análisis de la estrategia empresarial pueden ser divididas en tres grandes enfoques. El primero aborda el macroambiente externo en el cual se inserta la empresa. En este sentido se destaca el abordaje de *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983; Frooman, 1999) y las acciones estratégicas adoptadas por la empresa para lidiar con los individuos y organizaciones que directa o indirectamente afectan o son afectados por las decisiones y el comportamiento organizacional. Este abordaje destaca que más allá de las organizaciones directamente relacionadas al desempeño empresarial (proveedores, clientes y competidores) hay otras cuestiones que poseen potencial influencia sobre el desempeño organizacional como los aspectos legales, ambientales y sociales. Así, se observa que la estrategia empresarial no puede ser elaborada considerando a la empresa como un ente aislado o en interacción sólo con la industria donde se inserta (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Considerando la necesidad de cohesión y coordinación entre las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil para el éxito de la actividad turística (Jamal & Getz, 1995; Dwyer & Kim, 2003) las estrategias emprendidas por los medios de hospedaje deben considerar las relaciones con grupos y organizaciones que no necesariamente están directamente insertados en la cadena productiva del turismo. Hoffmann & Campos (2013) resaltan el papel de las instituciones de soporte para el desempeño de las empresas insertadas en destinos turísticos.

Un segundo abordaje resalta el rol del ambiente cercano como la industria o segmentos económicos donde se desarrollan las actividades empresariales. En este sentido se destaca la perspectiva propuesta por Porter (1986). El autor hace una de las más influyentes contribuciones al campo con un modelo de análisis de la competitividad de la empresa basada en la estructura de la industria y no en la firma individual (Vasconcelos & Cyrino, 2000), que fue inicialmente aplicada a una diversa gama de industrias, incluso al turismo (Porter, 1999).

En base al Modelo de la Estructura – Conducta – Performance (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000), el modelo propuesto por Porter (1986) establece que la intensidad de la competencia en una industria es determinada por cinco fuerzas competitivas: rivalidad existente entre competidores, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de entrada de nuevos competidores. Cuanto mayor es la competencia de esas fuerzas en una industria, menores serán los retornos financieros para las empresas.

A partir del análisis de las cinco fuerzas competitivas, Porter (1986) identifica tres estrategias genéricas que una firma podría adoptar para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costo total, diferenciación y enfoque. Todas las estrategias competitivas identificadas por Porter (1986) convergen hacia el objetivo central de mantener los retornos financieros de la empresa por encima de la media de sus competidores, manteniendo su posición en el mercado. Gohr, Moreto Neto & Santana (2002) al analizar las estrategias empleadas por las empresas del sector de hospedaje, identificaron las estrategias de diferenciación y de menor costo descritas por Porter (1986) como algunas de las más empleadas.

El tercer abordaje parte de un presupuesto diferente al enfocar el rol de los recursos internos en la formulación de las estrategias empresariales. La Visión Basada en Recursos (VBR) asume que las empresas son heterogéneas y examina la relación existente entre las características internas de la firma (sus recursos) y su desempeño (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Vasconcelos & Cyrino, 2000). Los recursos son todos los objetos tangibles e intangibles utilizados en el proceso de turismo por los actores. Pueden ser capitales y bienes financieros como dinero, pasajes de avión, vouchers; así como información y conocimiento generado, sus características y el flujo recorrido en todo el proceso (Scott, Baggio & Cooper, 2007).

Para la VBR la ventaja competitiva de la empresa deriva de recursos valiosos, raros y de difícil imitación que permiten elaborar una estrategia única de difícil imitación por parte de la competencia (Barney, 1991). Los recursos, según la VBR, son definidos como activos tangibles e intangibles que la empresa posee o a los que tiene acceso (Barney, 1991). Barney & Hesterly (2007) clasifican a los recursos en cuatro categorías: físicos, humanos, organizacionales y financieros. Barney & Hesterly (2007) dicen que para implementar una estrategia efectiva y eficaz los recursos deben ser correctamente empleados por la organización.

Una explicación alternativa de las ventajas competitivas se enfoca en las capacidades dinámicas de la empresa. El abordaje de las capacidades dinámicas resalta el rol de la gestión estratégica para adaptar, reconfigurar e integrar habilidades internas y externas, recursos y competencias funcionales de forma de renovar las competencias de la firma y reaccionar ante el ambiente externo en constante cambio (Teece, Pisano & Shuen, 1997). De esa forma, más importante que el stock de recursos es la capacidad de acumular y combinar nuevos recursos en nuevas configuraciones capaces de generar

fuentes adicionales de ingresos (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Considerando específicamente el sector de la hotelería, Barreto & Azeglio (2013) se refieren a la importancia de la gestión del capital intelectual derivado de la combinación de recursos humanos, tecnológicos y relacionales de las empresas para obtener ventajas competitivas sustentables. A pesar de dotar el análisis de la VBR de cierta dinámica a partir de la interacción con el ambiente, se entiende que el abordaje de las capacidades dinámicas y la VBR son perspectivas cercanas.

Se observa que la definición propuesta por la VBR no restringe recursos como los internos a la empresa. Al considerar aspectos organizacionales se puede argumentar que las relaciones interorganizacionales y los recursos generados por ellas pueden ser fuentes de diferencial competitivo para las organizaciones. El desempeño del turismo es el resultado no sólo del desempeño de las empresas individuales, sino de las relaciones desarrolladas, ya que el producto turístico es complejo y depende de una serie de agentes interdependientes e integrados (Selin & Beason, 1991; Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2010). Para Baggio, Scott & Cooper (2010) los destinos turísticos pueden ser considerados como sistemas representados por las redes de organizaciones que los componen.

En el mismo sentido, Hocayen-da-Silva & Teixeira (2009) resaltan el rol de las relaciones interorganizacionales como una estrategia de acción que permite a las organizaciones del sector hotelero obtener ventajas competitivas ante sus competidores. Curtis & Hoffmann (2009) al analizar las relaciones de los hoteles de los municipios brasileños de Canela y Gramado, destacan la importancia de la cooperación, flexibilidad, aprendizaje colectivo, confianza y reputación en las interacciones de las empresas de hospedaje con los diversos actores del destino. Cerqueira, Sacramento & Teixeira (2010) identifican entre los resultados positivos del establecimiento de redes de cooperación entre empresas del sector hotelero la posibilidad de compartir información y reducir los costos de la difusión del destino, además de asociar esos resultados al aumento de la demanda turística.

Costa, Gonçalves & Hoffmann (2014), por otro lado, indican que aunque las empresas reconozcan la necesidad de comunicación y relaciones cooperativas para mejorar sus desempeños, encuentran dificultades para establecer relaciones. Estas dificultades se vinculan con el nivel de competencia entre las empresas. Como destacan Castro, Bulgacov & Hoffmann (2011), no parece posible entender la cooperación sin tratar la confianza y la competencia.

Las estrategias de las empresas en el sector turismo deben partir de una visión sistémica que considere las características del entorno social de la empresa, las características del destino, las relaciones con otras organizaciones y el potencial de formación de sinergias. A partir de la presente fundamentación teórica se elaboró un instrumento de investigación con el que se identifican las potenciales estrategias. A continuación se propone el método de investigación y se presenta el instrumento de estudio y las técnicas de recolección y análisis de datos empleadas.

## METODOLOGÍA

Este estudio utiliza el abordaje descriptivo y posee un carácter cuantitativo. El universo estudiado está compuesto por los hoteles localizados en la Región Metropolitana de Belo Horizonte. Esta última posee 38 municipios y según los datos de la PSH (IBGE, 2011) cuenta con 253 hoteles. La recolección de datos se dio a partir del relevamiento de datos primarios a través de un cuestionario estructurado (*survey*) desarrollado por un Grupo de Investigación sometido posteriormente a especialistas del sector hotelero para la validación. No surgieron dudas sobre el contenido de las preguntas pero se sugirió incorporar otras preguntas al cuestionario.

El instrumento de investigación reúne 49 preguntas. 47 de ellas son cerradas y utilizan escala Lickert de concordancia de siete puntos y 2 son discursivas. Las preguntas se dividen en cuatro bloques. El primero se propone identificar las características del emprendimiento y del entrevistado. El segundo evalúa la perspectiva del entrevistado y el desempeño del establecimiento y del sector de hospedaje. El tercero cuestiona la importancia de los diferentes recursos y las relaciones para el desempeño del emprendimiento. El cuarto contempla las inversiones previstas por el emprendimiento para los próximos meses. Al final del cuestionario se incluyeron dos preguntas abiertas y optativas: en la primera el entrevistado debía citar las principales organizaciones con las que se relaciona su emprendimiento. En la segunda debía realizar comentarios sobre la investigación.

El cuestionario fue enviado a las empresas en formato electrónico. Las direcciones electrónicas fueron puestas a disposición por el CADASTUR (Sistema de Catastro de Personas Físicas y Jurídicas que actúan en el Sector de Turismo), la BeloTur y la Asociación Brasileña de Hoteles de Minas Gerais (ABIH/MG). Las mismas fueron cruzadas para evitar que existan dos respuestas provenientes de un mismo establecimiento. El cuestionario fue enviado a 199 direcciones de e-mail entre febrero y abril de 2014.

Se obtuvieron 29 respuestas, un 14,6% del universo estudiado. Se entrevistaron 23 hoteles situados en el municipio de Belo Horizonte y 6 hoteles de otros municipios de la Región Metropolitana. En relación al tamaño de los emprendimientos, 13 poseen 100 o más unidades habitacionales, 13 poseen entre 30 y 99 unidades habitacionales y 3 poseen menos de 30 unidades habitacionales. 14 de esos hoteles pertenecen a alguna red o cadena.

Considerando la cantidad relativamente pequeña de respuestas se optó por el uso de técnicas no paramétricas de análisis. De esa forma, se utilizaron el Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM) y el Análisis Booleano. El Análisis de Correspondencia Múltiple permite identificar las medidas responsables de la variación del resultado de modo que haya la menor pérdida de información posible; transformando un conjunto original de variables en un nuevo conjunto de acuerdo con las combinaciones realizadas. El Análisis Booleano fue utilizado para verificar a través de relaciones

lógicas los recursos aplicados considerados como necesarios o suficientes para obtener mejores resultados para las empresas.

Para viabilizar la construcción y visualización de los gráficos es necesario recategorizar las variables de interés de tal forma que para las respuestas de 0 a 3 se atribuye el valor -1, indicando una presencia débil de la variable en la realidad del hotel; para las respuestas 4 se atribuye el valor 0 como forma de ancla central y valor indiferente a la respuesta; y para las respuestas de 5 a 7 se atribuye el valor 1, indicando una fuerte presencia de la variable en la realidad del hotel. Después de esta recategorización algunas variables debieron ser removidas del análisis de frecuencia pues presentaban respuestas con variabilidad igual a cero (todos los hoteles presentaban respuestas igual a 1).

El rótulo de cada variable fue construido por la concatenación de X + Número de la Variable + Respuesta (-1, 0 o 1). Por lo tanto, el punto X22\_0 del gráfico representa las respuestas entre 0 y 3 de la variable 22 del cuestionario, por ejemplo.

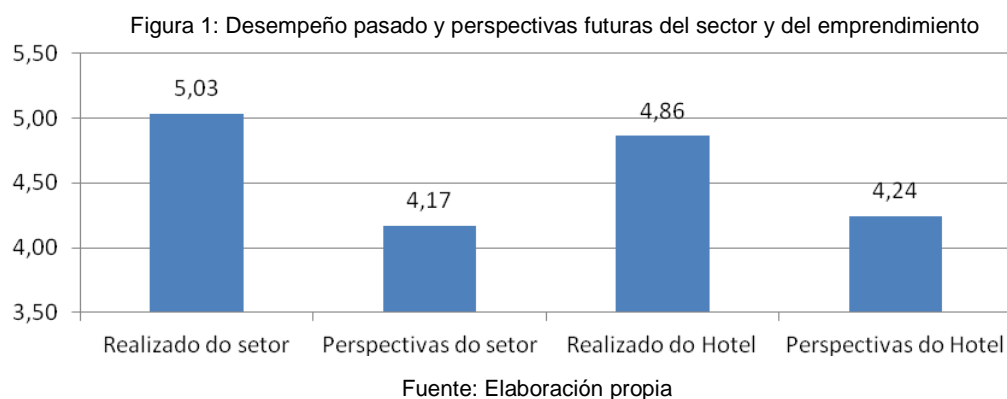
Para realizar el análisis bajo la lógica booleana fue necesario caracterizar cada variable como valores binarios para obtener condiciones de respuesta dicotómicas. De esa matriz se obtuvieron ecuaciones lógicas que presentan condiciones necesarias o suficientes para un determinado resultado. Este método es llamado QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) y fue propuesto como un *theoretical set* por Ragin (1987).

La matriz construida a partir del método QCA fue exportada para el software TOSMANA (*Tool for Small N Analysis*), desarrollado por Lasse Cronqvist ([www.tosmana.net/](http://www.tosmana.net/)) para realizar el análisis comparativo. A partir de la Tabla Verdad obtenida por el TOSMANA surge el conjunto de combinaciones de las variables independientes, en el caso de este estudio los recursos disponibles para obtener un determinado output (el desempeño). Esos recursos serán condiciones necesarias y/o suficientes; necesarias en el caso de que el recurso esté presente en cualquiera de las combinaciones que surjan y suficientes si el recurso es en sí mismo condición para un resultado.

## ANÁLISIS Y DEBATE

### Perspectivas de desempeño

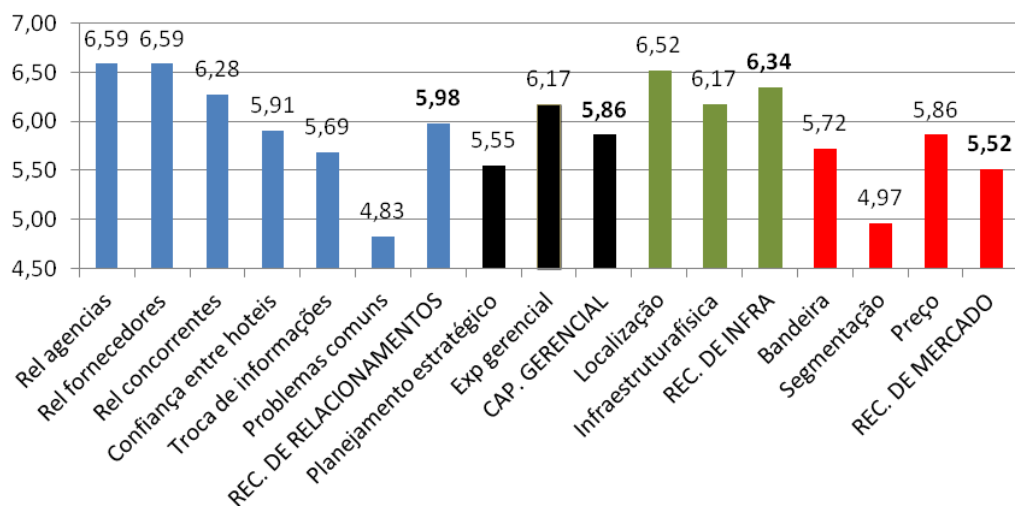
Al analizar la perspectiva de los entrevistados sobre el desempeño de los emprendimientos individualmente y en el conjunto del sector hotelero, se nota una reducción de la percepción del valor realizado en comparación con la expectativa futura. Al analizar el sector hay una reducción de las medias de 5,03 a 4,17, en cuanto que en el análisis del emprendimiento se da una caída de 4,86 a 4,24 (Figura 1).



Esa reducción de la perspectiva positiva en cuanto al futuro refuerza la perspectiva expuesta por el FOHB (2013) al presentar un escenario de exceso de oferta en el sector de hospedaje de Belo Horizonte, por lo tanto de crisis para el sector.

Para caracterizar los recursos se buscó identificar la importancia de cada recurso dentro del hotel. Para facilitar el análisis, los recursos fueron agrupados de acuerdo con sus finalidades. Barney (1991) caracteriza los recursos a partir de su naturaleza pudiendo ser físico, humano u organizacional. Tomando como base estas clasificaciones, los recursos fueron divididos como recursos de Relacionamiento, de Capacidad Gerencial, de Infraestructura y de Mercado. La Figura 2 presenta la frecuencia de las respuestas.

Figura 2: Recursos disponibles en el sector hotelero



En cuanto a los recursos de relacionamiento, aquellos con mayor disponibilidad son las relaciones con los proveedores y con las agencias de viaje, lo que caracteriza la posible formación de redes verticales conforme lo descrito por Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-Fernandez (2007), con medias de 6,59. Se observa que a pesar de la importancia, la confianza entre hoteles es más baja

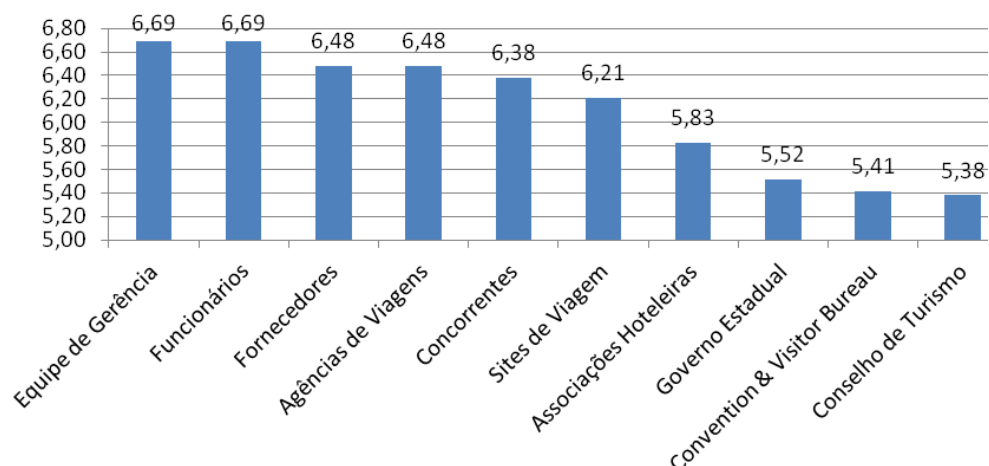


(5,91), lo que lleva a niveles de intercambio de información aún menores (5,69) y a un menor enfrentamiento conjunto de problemas comunes (4,83). La cooperación es considerada un recurso base para la dinámica competitiva de mercado y esencial para el establecimiento de redes entre actores de un mismo sector (Souza & Cândido, 2009) y el grado de confianza casi neutro puede indicar una debilidad del sentido de identidad de las redes formadas por los hoteles.

La capacidad gerencial, con una media de 5,86, permite identificar que aún teniendo niveles relativamente medianos en términos de planificación estratégica (5,55), los emprendimientos confían en la experiencia de su cuerpo gerencial (6,17). Los recursos de infraestructura con medias de 6,34 son percibidos como los más importantes para los emprendimientos, tanto en términos de localización (6,52) como de infraestructura física (6,17). Los recursos de mercado presentaron la más baja media (5,52), siendo la política de bajo precio con una media 5,86 el aspecto más relevante, seguido de la importancia de la bandera o red (5,72) y de la segmentación del mercado (4,97).

Más allá de la identificación de los recursos disponibles en los medios de hospedaje se evaluó la importancia atribuida a las relaciones con diferentes organizaciones, recursos y *stakeholders* internos y externos para el desempeño de los medios de hospedaje (Figura 3).

Figura 3: Importancia atribuida a las relaciones con los diferentes stakeholders

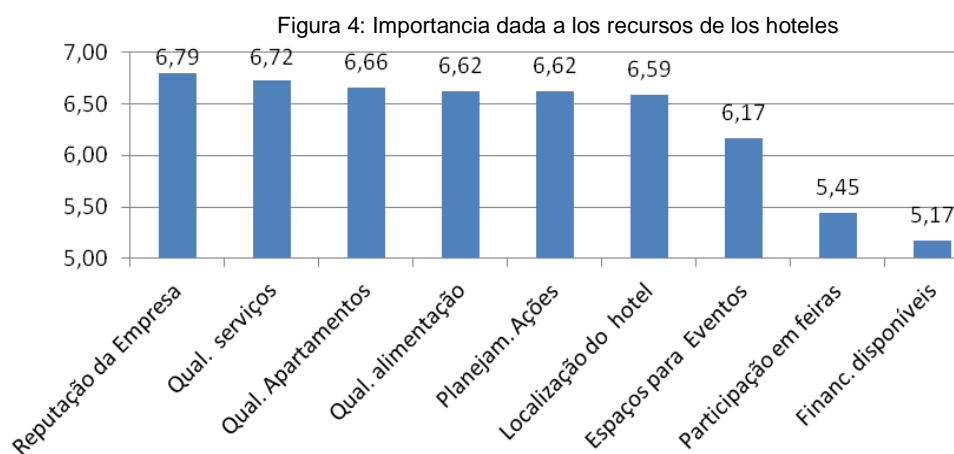


Fuente: Elaboración propia

Se observa que los *stakeholders* internos, equipo gerencial y empleados son aquellos percibidos como los más importantes, con medias de 6,69. Entre los *stakeholders* externos se observan proveedores (6,48), agencias de viaje (6,48) y sitios web de viaje (6,38); y son los eslabones más fuertes de los hoteles, lo que corrobora la perspectiva de formación de redes verticales y refuerza el proceso turístico descrito por Scott, Cooper & Baggio (2007). Las relaciones consideradas menos importantes para el desempeño de los emprendimientos son las establecidas con las asociaciones hoteleras (5,83), el gobierno estadual (5,52), el *Convention & Visitor Bureau* (5,41) y el Consejo de Turismo (5,38). Una posible explicación para este resultado es que el diálogo con esas

organizaciones se da a partir de las Asociaciones Hoteleras. Este argumento es corroborado por las respuestas obtenidas en la pregunta abierta sobre las organizaciones con las cuales los emprendimientos más se relacionan, donde la Asociación de hoteles aparece de forma reiterada. Se puede decir que la red de relaciones del segmento de hospedaje con las instituciones públicas tendría como actor central a la Asociación Hotelera.

Al analizar las preguntas sobre *stakeholders* internos de los emprendimientos se observa que los entrevistados los asocian de forma más intensa al desempeño realizado. La mayor asociación al desempeño no necesariamente significa que el equipo de gerencia o los empleados sean considerados como recursos estratégicos. Conforme se puede observar en la Figura 2 la experiencia del equipo de gerencia o la capacitación de los empleados no son aspectos centrales de la estrategia de los hospedajes. Este resultado se aproxima al descripto por Barreto & Azeglio (2013) que al analizar la gestión de capital humano de empresas de hospedaje en Buenos Aires identificaron que los empresarios del sector tienen un estilo de gestión enfocado en los resultados financieros y subestiman aspectos clave para la competitividad de los emprendimientos. En lo que respecta a los aspectos gerenciales la planificación estratégica no es uno de los recursos más valorados por los entrevistados.



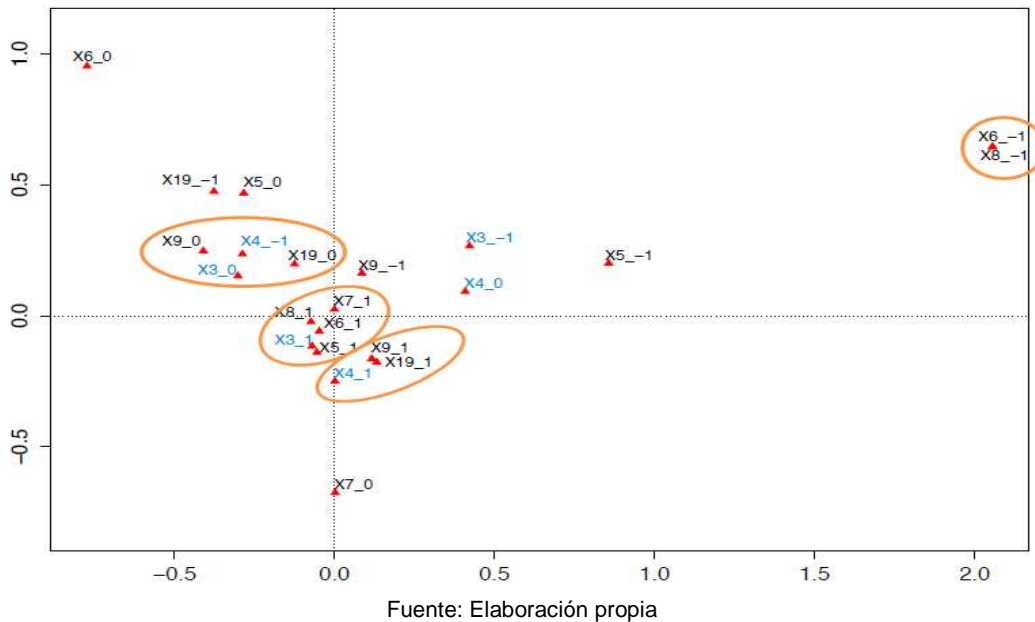
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4 se observa la importancia dada a los recursos de los hoteles. Los recursos organizacionales, la reputación y la cultura de la empresa y la calidad de los diversos servicios ofrecidos alcanzaron las mayores medias, respectivamente 6,79 y 6,72. Estos son seguidos de la calidad de las habitaciones (6,66), la gastronomía (6,62), la ubicación del hotel (6,59) y la disponibilidad de espacios para eventos (6,17). Los aspectos mejor evaluados se asocian a las características directamente percibidas por los consumidores, lo que corrobora la perspectiva propuesta por Coyne (1986) y por Hoffman (2000) quienes establecen que las ventajas competitivas derivan de desigualdades entre competidores que necesariamente deben materializarse de forma que sean percibidas por el mercado, o sea que deben reflexionar sobre algún criterio clave que influya en

la decisión de compra (Coyne, 1986; Hoffman, 2000). Adicionalmente la disponibilidad de espacios para eventos se inserta en una estrategia de reducción de la estacionalidad y de diversificación de la oferta de servicios asociados al hospedaje (Balduino, Balduino & Menezes, 2011).

Para analizar la relación entre el recurso, su importancia y el desempeño del hotel se utilizó el método de Análisis de Correspondencia Múltiple. Los recursos fueron analizados de acuerdo con los mismos agrupamientos adoptados en el análisis de frecuencia de las respuestas. El análisis de correspondencia entre las preguntas sobre Desempeño y sobre recursos de Relacionamiento presentó un grado de explicación de 70,1%. La Figura 5 presenta los resultados obtenidos.

Figura 5: Relación de Desempeño del hotel con los Recursos de Relacionamiento



Se observa una relación entre la perspectiva del crecimiento del hotel (X4\_1), los recursos de cooperación entre los hoteles (X9\_1) y la confianza entre las empresas (X19\_1). También se observa que la perspectiva de crecimiento del hotel (X4\_1) se relaciona positivamente con el intercambio de información entre los hoteles (X5\_1). La cooperación, el intercambio de información y la confianza son algunas de las variables que muestran la existencia de relaciones en red (Casarotto Filho & Pires, 2001; Verschoore & Balestrin, 2008), y su importancia para los relacionamientos establecidos por empresas del sector hotelero se reitera en la literatura (Curtis & Hoffmann, 2009; Cerqueira, Sacramento & Teixeira, 2010; Costa, Gonçalves & Hoffmann, 2014). Se observa que los recursos cooperación y confianza son los que poseen menor intensidad de presencia entre los entrevistados, con carácter de rareza (Barney, 1991).

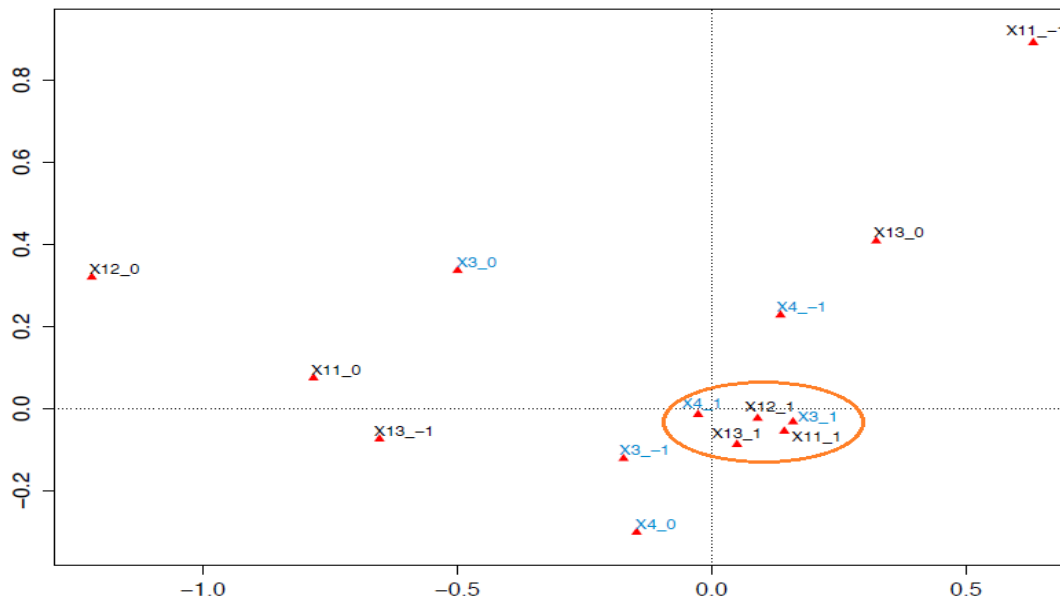
En relación a la variable de desempeño superior a la media del sector en los años anteriores (X3\_1) se observa la correspondencia con diversos recursos de intercambio de información con otros hoteles (X5\_1), relacionamiento con semejantes (X6\_1), relacionamiento con agencias de viaje

(X7\_1) y proveedores (X8\_1); lo que muestra la importancia de múltiples relaciones para mantener un desempeño superior como resaltan Denicolai, Cioccarelli & Zucchella (2010) y Baggio, Scott & Cooper (2010).

Los actores que poseen una perspectiva negativa de crecimiento para su hotel (X4\_-1) e indicaron una percepción neutra de su desempeño en el pasado (X3\_0) presentaron una baja tendencia a cooperar (X9\_-1), además de no confiar (X19\_-1) en sus semejantes. Los resultados presentados permiten decir que los hoteles que confían en las empresas del sector y cooperan con sus congéneres poseen buenas perspectivas de crecimiento, mientras que la ausencia de relaciones estaría asociada a desempeños inferiores. Ambos resultados indican que la formación de redes posee efectos positivos para el desempeño de las organizaciones.

La asociación entre las preguntas relacionadas al Desempeño del hospedaje y las preguntas sobre Capacidad Gerencial obtuvieron un grado de explicación de variabilidad de 70,3%. Como se observa en la Figura 6 existe una fuerte asociación entre un buen desempeño en el último año (X3\_1) y una perspectiva positiva de crecimiento para el próximo año (X4\_1) con la existencia de los siguientes recursos: tener una planificación estratégica (X11\_1), tener un equipo de gerencia experimentado (X12\_1) y tener capacitaciones periódicas para los empleados (X13\_1).

Figura 6: Relación de desempeño del hotel con los recursos de Capacidad Gerencial

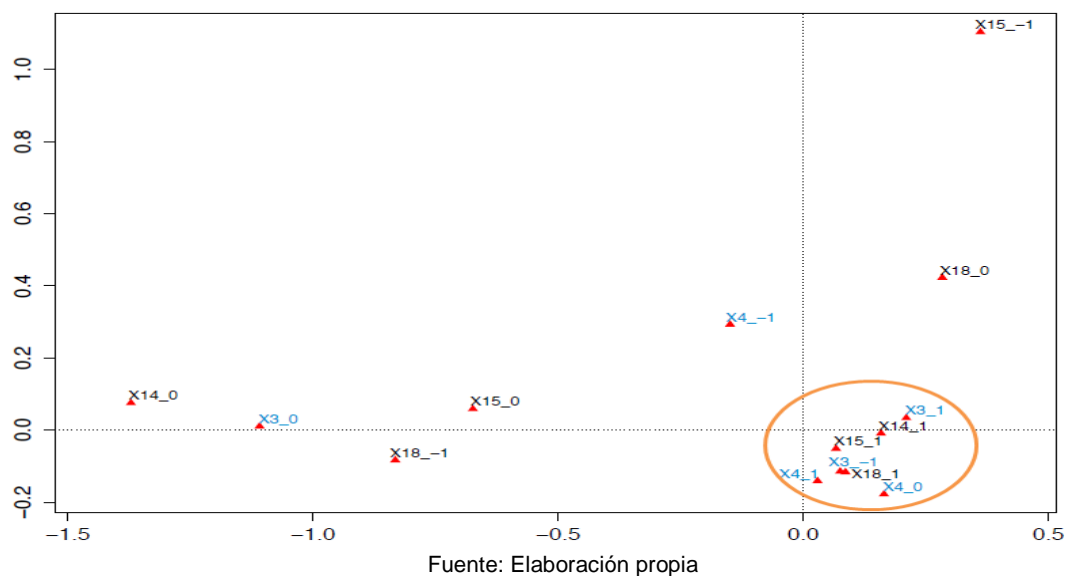


Fuente: Elaboración propia

Pese a los resultados presentados en la Figura 6 no se observó ningún tipo de relación entre el desempeño y el grado de importancia atribuido a los *stakeholders* internos. En el caso de los recursos ligados a la Infraestructura el análisis de correspondencia presentó un grado de explicación de la variabilidad de 72% (Figura 7). Los resultados encontrados demuestran que tener un

desempeño positivo (X3\_1) se asocia a tener una localización privilegiada (X14\_1). Se observa que en los centros urbanos desarrollados el espacio para crear nuevos emprendimientos es restringido. De esa forma, la localización privilegiada cumple con las características de valor, rareza y no imitación propuestas por Barney (1991) para que el recurso pueda ser fuente de ventajas competitivas y de un desempeño superior.

Figura 7: Relación entre Desempeño y Recursos de Infraestructura

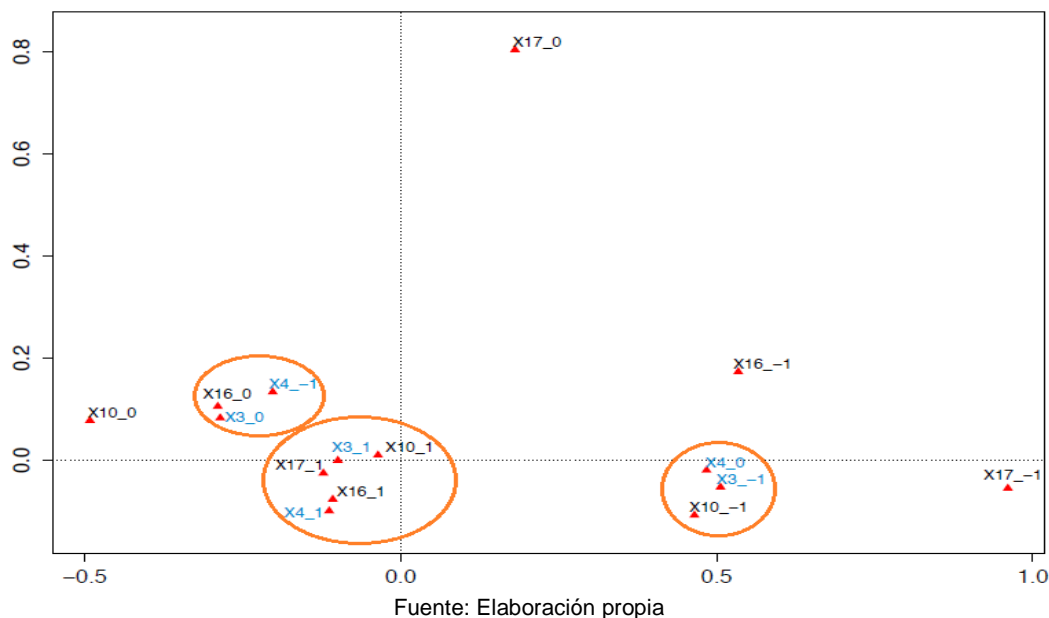


El mal desempeño (X3\_-1) se asocia a la infraestructura como diferencial para los clientes (X15\_1) y la facilidad al crédito (X18\_1). Por tratarse de un destino con un parque hotelero desarrollado y con un marcado perfil de turismo de negocios, la disponibilidad de una infraestructura lujosa es más una fuente de costos que una ventaja competitiva. Considerando nuevamente las características propuestas por Barney (1991), aunque la infraestructura posea valor no es necesariamente rara o de difícil imitación. Así, es fácil para la competencia identificar y replicar las características del emprendimiento que son atractivas para los clientes. En cuanto al recurso financiamiento, tal vez las líneas de crédito de los bancos sean estandarizadas y no representen ventajas competitivas entre las empresas de una misma localidad.

La relación entre Desempeño y Recursos de Mercado presentó una asociación de 66,9%. Se puede observar a partir de la Figura 8 que en el desempeño del hotel (X3\_1) aparece una fuerte relación con la existencia del recurso participación en alguna bandera o cadena (X10\_1). Como no forma parte de grandes redes hoteleras (X10\_-1) se asocia a malos desempeños en el pasado (X3\_-1) y escasas perspectivas de crecimiento (X4\_0). La participación en una red o bandera facilita la negociación de los hoteles con agencias de viaje, además de permitir la reducción de costos en acciones de marketing y promoción, la relación con el cliente y con otras organizaciones. En este sentido, pertenecer o participar de una red hotelera conlleva efectos similares a los de la participación

en una red formal. El resultado corrobora nuevamente la perspectiva de que las redes formales aumentan la competitividad de las organizaciones que las componen.

Figura 8: Relación entre Desempeño y Recursos de Mercado



En la relación entre desempeño y recursos de mercado se nota un fuerte vínculo entre los precios inferiores a sus competidores (X17\_1) y los desempeños positivos obtenidos (X3\_1), y entre la atención de segmentos específicos (X16\_1) y una perspectiva de crecimiento positiva (X4\_1). Las estrategias de menor costo global y de segmentación son propuestas por Porter (1986) como una forma de reacción frente a las fuerzas competitivas.

### Análisis Booleano

Considerando que los resultados del análisis de asociación identificaron una diversa gama de posibles estrategias y recursos asociados al desempeño superior se optó por aplicar el Análisis Booleano para identificar las posibles combinaciones de recursos que generarían un desempeño superior para los hospedajes. Los análisis fueron realizados a partir de tablas generadas en el software Tosmana (2007). La tabla fue desarrollada utilizando el criterio de la respuesta del hotel: en caso que el recurso (variable independiente) exista en el hotel (respuesta de grado 5, 6 ó 7) la variable se considera existente o verdadera (número 1); en caso que el recurso sea inexistente o indiferente (respuesta de grado 0, 1, 2, 3 ó 4) la variable es inexistente (número 0). La misma lógica fue utilizada para la variable dependiente que es la media de la respuesta dada en la pregunta de desempeño en el último año y de la pregunta de la perspectiva de crecimiento del hotel; es verdadera en caso de que la media sea mayor o igual a 5 y falsa si es menor que 5. Los resultados se presentan en la Figura 9.

Figura 9: Tabla verdad de los recursos de los hoteles

Hotéis	Questões														Resultado	
	X_5: TROCA DE INFORMAÇÕES	X_6: RELACIONAMENTO COM HOTEIS	X_7: RELACIONAMENTO COM AGENCIAS DE VIAGEM	X_8: RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	X_9: COOPERAÇÃO	X_10: VISIBILIDADE HOTEIS DE REDE	X_11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	X_12: EQUIPE DE GERÊNCIA	X_13: TREINAMENTO FUNCIONÁRIOS	X_14: LOCALIZAÇÃO	X_15: ESTRUTURA FÍSICA	X_16: SEGMENTO ESPECÍFICO	X_17: PREÇOS	X_18: ACESSO AO CRÉDITO		X_19: CONFIANÇA ENTRE EMPRESAS
HOT1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
HOT2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
HOT3	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
HOT4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
HOT5	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
HOT6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
HOT7	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
HOT8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
HOT9, 11, 20, 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
HOT10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HOT12	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
HOT13	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
HOT14	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
HOT15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
HOT16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
HOT17	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0
HOT18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
HOT19	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
HOT21	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
HOT22	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
HOT23	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
HOT24	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
HOT25	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
HOT26	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
HOT27	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
HOT28	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Las líneas corresponden a la combinación de recursos de cada hotel y las columnas indican la existencia o no del recurso. La columna resultado indica los hoteles con combinaciones positivas (1) y negativas (0) en términos de desempeño. Las combinaciones de los hoteles HOT9, HOT11, HOT20 y HOT29 fueron excluidas del análisis por presentar contradicciones, o sea que la misma combinación de recursos generaba un desempeño positivo para uno y un desempeño negativo para otro. A partir de esta tabla se realizó el test lógico y se generó el conjunto de combinaciones posibles para obtener un desempeño positivo. En el caso de la muestra del estudio, las combinaciones de recursos posibles para obtener un desempeño superior están descritas en la Figura 10.

A partir de los resultados presentados en la Figura 10 se puede decir que la Combinación 9 es la más eficiente porque necesita un menor número de variables para alcanzar niveles superiores de desempeño. Esa Combinación específica es intensiva en relacionamientos, considerando importantes las relaciones con otros hoteles, agencias de viaje y proveedores. No obstante, este modelo también es observado en los recursos que aparecen con mayor frecuencia en las combinaciones vencedoras.

Se observa nuevamente la predominancia de los mismos recursos relacionales apareciendo en el 95,45% de las combinaciones.

Figura 10: Combinaciones de recursos para desempeño positivo

Combinaciones	Questões/ Variáveis														
	X_5: TROCA DE INFORMAÇÕES	X_6: RELACIONAMENTO COM HOTEIS	X_7: RELACIONAMENTO COM AGÊNCIAS DE VIAGEM	X_8: RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	X_9: COOPERAÇÃO	X_10: VISIBILIDADE HOTEIS DE REDE	X_11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	X_12: EQUIPE DE GERÊNCIA	X_13: TREINAMENTO FUNCIONÁRIOS	X_14: LOCALIZAÇÃO	X_15: ESTRUTURA FÍSICA	X_16: SEGMENTO ESPECÍFICO	X_17: PREÇOS	X_18: ACESSO AO CRÉDITO	X_19: CONFIANÇA ENTRE EMPRESAS
1	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P
2	A	P	P	P	N	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P
3	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
4	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P
5	P	P	P	P	N	A	P	P	P	P	P	P	P	A	P
6	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P
7	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P
8	P	P	A	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P
9	A	P	P	P	A	P	A	A	A	A	P	P	P	A	A
10	P	P	P	P	A	P	A	A	P	P	A	P	P	P	P
11	A	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	A	P	A
12	A	A	P	A	P	A	P	P	A	P	P	A	A	A	P
13	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	A	A	A	A	A
14	P	P	P	P	A	P	P	P	A	A	P	P	P	P	A
15	P	P	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	P	P
16	A	P	P	P	A	A	P	P	A	P	P	P	P	P	A
17	P	P	P	P	P	P	P	A	A	A	A	A	P	A	A
18	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	P	P	A
19	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	A	P	A	P
20	A	A	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	A	A
21	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	A	A
22	A	P	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	P	A
% de Presença	68,18%	95,45%	95,45%	95,45%	40,91%	86,36%	72,73%	86,36%	59,09%	86,36%	81,82%	68,18%	86,36%	54,55%	54,55%

Nota: A – ausencia de la variable P – presencia de la variable; N - Variable no es condición en la Operación Lógica.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el recurso cooperación está ausente en la combinación más eficiente y es el menos repetido entre los recursos analizados, apareciendo en el 40,91% de las combinaciones; seguido del recurso confianza (54,55% de las combinaciones). Estos resultados corroboran que la existencia de relaciones y su valoración por parte de las organizaciones no necesariamente lleva a la cooperación o confianza (variable ausente en la referida combinación). Se puede inferir que la estrategia competitiva desarrollada por los emprendimientos prioriza la formación de redes de relaciones verticales (Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2007) con otras organizaciones de la cadena productiva del turismo.

Aún siendo la combinación más eficiente se percibe la existencia de una combinación de estrategias que se enfocan en segmentos específicos y de menores costos. Ese resultado evidencia lo que Porter (1986) denominó estrategia “*stuck in the middle*”. Al contrario de lo que dice Porter (1986), en este estudio esa combinación está asociada a un desempeño superior y no al desperdicio de esfuerzos.



Se observó una mayor presencia de los recursos imagen, equipo de gerencia, ubicación y precios con una ocurrencia en el 86,36% de las combinaciones. La imagen es un activo intangible de difícil desarrollo e imitación porque demanda tiempo e inversión. La ubicación es un activo exclusivo y dada la ocupación territorial de grandes centros urbanos es difícil de imitar. En ambos casos esos recursos atienden las características de recursos competitivos descritos por Barney (1991).

El equipo de gerencia y los precios están asociados a la eficiencia del proceso productivo en las organizaciones. Coyne (1986) argumenta que para que los recursos efectivamente representen una ventaja competitiva deben ser percibidos por los consumidores. Los resultados descritos corroboran esa perspectiva.

## CONCLUSIONES

El presente artículo se propuso analizar las estrategias adoptadas por el sector hotelero de Belo Horizonte para verificar qué recursos estratégicos están asociados a un mejor desempeño de las empresas. Se observa que la hotelería de Belo Horizonte, de acuerdo con los análisis del FOHB (2013), se dirige hacia un estado de crisis que resultará en un desafío competitivo para las empresas del sector.

Los resultados encontrados presentan indicios de que algunos recursos son más necesarios que otros. Las relaciones con otras organizaciones participantes de la cadena productiva del turismo son identificados como los más importantes para el desempeño de los emprendimientos. Aunque los relacionamientos sean identificados como los recursos más importantes, se observa la no asociación de otras variables de relacionamiento como cooperación, intercambio de información y confianza con el desempeño. Así, se puede concluir que las redes de relaciones desarrolladas por los emprendimientos hoteleros estudiados tienden a priorizar las relaciones verticales.

El análisis booleano puso en evidencia un abanico de potenciales combinaciones de recursos aplicadas por las empresas asociadas a un desempeño superior. La gran cantidad de combinaciones permite argumentar que los recursos disponibles en las empresas son diferentes, pudiendo resultar en algunos casos en desempeños superiores y en otros casos no. La adecuada aplicación de los recursos, conforme indica el modelo de Barney & Hesterly (2007), puede eventualmente ser el aspecto preponderante para la obtención de mejores desempeños.

El presente estudio posee diversas limitaciones. La primera de ellas es el pequeño número de respuestas obtenidas en el período de recolección. A pesar del apoyo prestado por diversas organizaciones públicas y privadas actuantes en el sector turístico local, la cantidad de respuestas no puede ser considerada representativa del universo estudiado. Se pretende la continuidad del estudio sobre la estrategia del destino como una forma de obtener datos para realizar el análisis bajo una

perspectiva longitudinal. El análisis de la estrategia a partir de una perspectiva longitudinal permitiría evaluar la evolución del empleo de los diferentes recursos y estrategias competitivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baggio, R.; Scott, N. & Cooper, C.** (2010) "Network science a review focused on tourism". *Annals of Tourism Research* 37(3): 802-827
- Balduino, B. C.; Balduino, J. C. & Menezes, D. L.** (2011) "La Contribución del sector de eventos a la hotelería de João Pessoa (Paraíba-Brasil)". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20(3): 1497 – 1512
- Barney, J. B.** (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S.** (2007) "Administração estratégica e vantagem competitiva". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- BSH** (2013) "Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts". Disponível em: <http://www.bshinternational.com/sys/download/Relat-rio-Investimentos-no-Brasil-2013---Final--1-.pdf>. Acessado em dezembro de 2013
- Barreto, A. & Azeglio, A.** (2013) "La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMES de alojamiento turístico". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 22(6): 1140-1159
- Cassarotto Filho, N. & Pires, L. H. P.** (2001) "Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local". Atlas, São Paulo
- Castro, M.; Bulgacov, S. & Hoffmann, V. E.** (2011) "Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados". *RAC* 15(1): 25-46
- Cerqueira, A. C.; Sacramento, P. M. & Teixeira, R. M.** (2010) "Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística". *Revista OIT* 5(1): 1-16
- Costa, H. A.; Gonçalves, J. S. & Hoffmann, V. E.** (2014) "Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva". *Revista Turismo Visão e Ação* 16(1): 06-27
- Coyne, K. P.** (1986) "Sustainable competitive advantage: What It Is, What it Isn't". *Business Horizons* 1: 54-61
- Curtis, L. F. & Hoffmann, V. E.** (2009) "Características determinantes de redes". *Revista de Negócios* 14(1): 48-62
- Denicolai, S.; Cioccarelli, G. & Zucchella, A.** (2010) "Resource-based local development and networked core-competencies (...)". *Tourism Management* 31(2): 260-266
- Dias, R. & Pimenta, M. A.** (2005) "Gestão de hotelaria e turismo". Pearson - Prentice Hall, São Paulo
- Dierickx, I. & Cool, K.** (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science* 33(12): 1504-1511
- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil** (2013) "Placar da Hotelaria 2015". SENAC, São Paulo

- Freeman, E. R. & Reed, D. L.** (1983) "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance". *California Management Review* 25(3): 88-106
- Frooman, J.** (1999) "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review* 24(2): 191-203
- Gohr, C. F.; Moreto Neto, L. & Santana, E. A.** (2002) "Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC". *Turismo Visão e Ação* 10(10): 63-90
- Hocayen-da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M.** (2009) "Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 3(2): 24-48
- Hoffmann, N. P.** (2000) "An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future". *Academy of Marketing Science Review* (4): 1-16
- Hoffmann, V. E. & Campos, L. M. S.** (2013) "Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina". *RAC* 17(1): 18-41
- Hoffmann, V. E.; Molina-Morales, F. X. & Martínez-Fernandez, M. T.** (2007) "Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação". *RAC* 11(edición especial): 103-127
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (2011) "Pesquisa de serviços de hospedagem". Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>. Acessado em dezembro de 2013
- Jamal, T. B. & Getz, D.** (1995) "Collaboration theory and community tourism planning". *Annals of Tourism Research* 22(1): 186-204
- Johson, G.; Scholes, K. & Whittington, R.** (2011) "Fundamentos da estratégia". Bookman, Porto Alegre
- OMT - Organização Mundial do Turismo** (1998) "Introducción al turismo". Madrid
- Porter, M. E.** (1986) "Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência". Campus, Rio de Janeiro
- Porter, M. E.** (1999) "Competição: estratégias competitivas essenciais". Campus, Rio de Janeiro
- Ragin, C. C.** (1987) "The comparative method". University of California Press, Berkeley
- Ruschmann, D.; Solha, K. T.** (2003). "Turismo: uma visão empresarial". Manole, São Paulo
- Scott, N.; Cooper, C. & Baggio, R.** (2007) "Destination networks: four Australian cases". *Annals of Tourism Research* 35(1): 169–188
- Selin, S. & Beason, K.** (1991) "Interorganizational relations in tourism". *Annals of Tourism Research* 18(4): 639-652
- Souza, S. M. A. & Cândido, G. A.** (2009) "Relações entre as formas de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável". *Revista Gestão Industrial* 05(01): 161-187
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A.** (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18: 509-533
- Tosmana - Tool for Small-N Analysis** (2007) "Version 1.3.1 beta. User Manual" [S.I.] Lasse Cronqvist,. Disponível em: [www.tosmana.net/](http://www.tosmana.net/). Acessado em maio de 2014

**Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B.** (2000) “Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”. *Revista de Administração de Empresas – RAE* 40(4): 20-37

**Verschoore, J. R. & Balestrin, A.** (2008) “Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.” *Revista de Administração Eletrônica - RAUSP* 1(1) Disponível em: [http://www.rausp.usp.br/Revista\\_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf](http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf) Acessado em setembro de 2014

Recibido el 30 de septiembre de 2014

Reenviado el 01 de marzo de 2015

Aceptado el 10 de marzo de 2015

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués