

A hospitalidade na hotelaria à luz da teoria da *Resource-Based View*: dimensões e variáveis para a pesquisa empírica

Davi Alysson da Cruz ANDRADE¹

Edison Fernandes POLO²

Resumo: Buscou-se neste estudo relacionar a hospitalidade e a teoria da *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos), discutindo as dimensões e variáveis do construto hospitalidade na hotelaria e sua configuração como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem. De natureza lógico-reflexiva o trabalho se desenvolveu a partir da revisão da literatura sobre as Teorias da Visão Baseada em Recursos, da Vantagem Competitiva e da Hospitalidade. Apresenta-se um modelo conceitual para melhor compreender e mensurar como a hospitalidade pode ser um recurso estratégico, servindo de apoio às empresas na definição de estratégias em busca de vantagem competitiva. Dentre as contribuições deste trabalho, destacam-se: (1) a aproximação entre as teorias da hospitalidade e da *Resource-Based View*, como evidência da interdisciplinaridade na área de Administração e Turismo/Hospitalidade; e (2) identificação das dimensões e variáveis que formam o construto hospitalidade na hotelaria.

Palavras-chave: Hospitalidade; RBV; Recurso Estratégico; Hotelaria

1 Introdução

Com base nas relações de encontro entre anfitrião e visitante, foco da antropologia e da sociologia, a hospitalidade passa a representar um conjunto de serviços, antes compartilhados de forma solidária, agora comercializados, principalmente na forma de hospedagem e alimentação. (Lashley & Morrison, 2000; Ariffin & Maghzi, 2012)

Os recentes estudos na área de hospitalidade e turismo lograram definir dimensões genéricas da hospitalidade, como apontam Lashley e Morrison (2000) e Camargo (2004). Contudo, como disciplina, a hospitalidade carece de consenso em seu escopo (Ottenbacher et al., 2009). Na prática do mercado, verifica-se que cada vez mais as empresas (em vários setores, como de hotelaria, alimentação, aviação, saúde) fazem uso da hospitalidade como elemento de agregação de valor na oferta/consumo destes serviços, e assim, de diferenciação entre os concorrentes. (Camargo, 2004; Lovelock, Wirtz & Keh., 2005; Ariffin & Maghzi, 2012)

Neste sentido, a hospitalidade pode ser vista como um recurso estratégico para as organizações, em especial os meios de hospedagem, apresentando os atributos propostos na Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV). A RBV considera que os recursos estratégicos de cada empresa, associados à suas capacidades podem ser fonte de

¹ Doutorando em Administração (PPGA FEA-USP). Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5054299032028793> E-mail: daviandrade.ufma@gmail.com

² Doutor em Administração. Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9186452325574766> E-mail: polo@usp.br

vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007; Hamel & Prahalad 1995; Grant, 1991; Prahalad & Hamel 1990; Wernerfelt, 1984).

Barney e Hesterly (2007) apresentam as ferramentas para identificar esses recursos no modelo VRIO. Este modelo considera que os recursos e capacidades da empresa podem ser identificados sob quatro aspectos: Valor, pois agrega valor à experiência de hospedagem; Raridade, visto que nem todas as empresas hoteleiras conseguem praticar esta hospitalidade; Imitabilidade, pois sendo um recurso raro, pode ser de difícil imitação; e a Organização da empresa para utilizar estes recursos e capacidades.

Neste artigo buscou-se relacionar a hospitalidade e a teoria da *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos), discutindo as dimensões e variáveis do construto hospitalidade na hotelaria e sua configuração como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem.

A seguir, apresentamos a revisão da literatura que dá suporte às proposições deste estudo, estruturada em três grupos: a teoria da *Resource-Based View* (RBV), a relação da hospitalidade com a RBV; e as dimensões e variáveis da hospitalidade na hotelaria. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

2. Teoria da *Resource-Based View* (RBV)

Em busca de uma abordagem que contemplasse a firma para além da organização industrial, como na economia clássica, Penrose (1959) lança os fundamentos para o desenvolvimento da Teoria dos Recursos, nos anos de 1980. Para a autora, uma empresa é mais que uma unidade administrativa, ela é um conjunto de fatores de produção cuja utilização é determinada por decisões administrativas. Ao encontrar os recursos que a empresa utiliza, podemos avaliar suas dimensões (Penrose, 1959).

Foi na publicação de “*A Resource-Based View of the Firm*” (1984), onde Wernerfelt define a firma como um feixe de recursos. Para o autor “um recurso da empresa em determinado momento pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que se encontram vinculados semi-permanentemente à empresa” (Wernerfelt, 1984, p. 172). Com o olhar direcionado para os recursos da firma, e não apenas para os produtos, Wernerfelt propunha-se a “lançar uma luz diferente nas opções estratégicas, especialmente nas estratégias para empresas diversificadas” (p. 179).

Depois dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991) a literatura sobre “recursos e capacitações” em publicações internacionais, apresentou tendência crescente (Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003). Passando as firmas a serem consideradas como um conjunto de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990), de recursos e capacidades, com as características de serem raros, de difícil e custosa imitação e substituição para as organizações (Barney, 1991, 1995).

É sua capacidade de gerar valor para os clientes que diferencia os recursos (Hamel, 1995) ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (Barney,

1995). Com esta perspectiva, as organizações deixam de concorrer apenas com produtos, e passam a concorrer com recursos e competências (Hamel, 1995).

Para a RBV “recursos” são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”; “capacidades” são “um subconjunto de recursos, ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (Barney & Hersterly, 2007, p. 64). Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais (humanos) e recursos organizacionais (Barney & Hersterly, 2007).

A RBV baseia-se em duas suposições fundamentais: (1) empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor; (2) algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, pois pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Estes pressupostos representam a heterogeneidade e a imobilidade de recursos, respectivamente (Barney & Hersterly, 2007). Assim, a RBV propõe que, se uma empresa possui recursos e capacidades que poucas empresas possuem, e seus concorrentes consideram custoso imitar esses recursos e capacidades, aquela empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney & Hersterly, 2007, pp. 65-66)

Com o modelo VRIO, Barney e Hesterly (2007) pretendem identificar os recursos que permitem à organização desenvolver vantagens competitivas, e seu potencial. Este *framework* define quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor (V), da Raridade (R), da Imitabilidade (I) e da Organização (O).

Dentre os estudos que buscam analisar a aplicação do modelo para identificar recursos e capacidades que atendam aos pressupostos da RBV e do Modelo VRIO, destacamos: Kim, Lee & Shin (2015), Knott (2015), Sanches & Machado (2014), Netland & Aspelund (2013), Arend & Lévesque (2010). Tendo a hotelaria como campo de estudo, ainda são poucos os estudos suportados pela RBV (Santos, Gohr, Cruz & Cunha, 2015), mas podem ser apontados os trabalhos de Madanoglu & Ozdemir (2016) e Santos, Gohr, Cruz e Cunha (2015) Wu, Lin e Lee (2010).

A identificação de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (que possam ser utilizado de acordo com as capacidades da empresa) pode ser feita por meio das questões apontadas por Barney & Hersterly (2007) (Quadro 1).

Quadro 1: Perguntas necessárias para aplicar o Modelo VRIO

1. A questão do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. A questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
3. A questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. A questão da organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hersterly (2007, p. 67)

De acordo com Barney e Hersterly (2007) as empresas terão alcançado o ápice do potencial de utilização de um recurso (ou capacidade) se este for considerado valioso, raro, difícil de imitar e seja explorado pela organização, gerando assim uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, ainda que um recurso seja valioso, mas não seja raro, e esteja em uso, pode permitir uma paridade competitiva temporária, e isto é importante para a sobrevivência da empresa, especialmente em mercados com alta competição, como o setor hoteleiro nas grandes cidades. A empresa pode obter uma vantagem competitiva temporária ao identificar e utilizar um recurso que seja valioso e raro, mas de fácil imitação.

É importante destacar aqui a complexidade na identificação desses recursos, inclusive na importância de fazer esta análise considerando o ambiente externo, às forças competitivas. Em um mercado com poucos concorrentes será mais fácil desenvolver um recurso raro. Já num mercado mais competitivo, a empresa deve otimizar sua capacidade de organização dos recursos para inovar seu valor ou desenvolver novos produtos valiosos e raros. Além disso, vale destacar o papel do consumidor, especialmente no mercado de serviços, pois os consumidores podem ter diferentes percepções de valor. A questão da imitabilidade nos serviços deve levar em consideração a característica da simultaneidade, onde o consumidor interage e é parte da produção do serviço.

Dentre as críticas sobre a RBV, destacam-se às que se referem principalmente à validade de sua aplicação por meio do modelo VRIO, na identificação dos recursos que atendam aos requisitos de valor, raridade, imitabilidade e da organização, conforme foi tratado nos trabalhos de Grant (1991), Foss (1997), Teece, Pisano & Shuen (1997), Vasconcelos & Cyrino (2000), Priem e Butler (2001), Arend e Lévesque (2010), Ito & Gimenez (2011) e Knott (2015).

Grant (1991) aponta para os problemas de natureza empírica na RBV, com foco nos recursos discretos e utilizando um modo de análise estático e baseado na observação. Neste sentido, Vasconcelos & Cyrino (2000) destacam que, por razões metodológicas, os trabalhos na teoria dos recursos focam na existência ou não de recursos individuais e em suas

consequências para a performance, deixando de lado o pressuposto de que o recurso é visto como um conjunto entre vários recursos interdependentes (Penrose, 1959).

Arend e Lévesque (2010) discutindo sobre a aplicação prática da teoria da RBV, propõem que (1) se um recurso é significativa e positivamente correlacionado com uma vantagem competitiva sustentável, então deve ser considerado um recurso VRIO; e (2) se qualquer uma das características de um recurso VRIO é individualmente degradada, o recurso não deve produzir vantagem competitiva sustentável (ou seja, não deve ser significativa e positivamente correlacionada com uma vantagem competitiva sustentável). Assim, esperam contribuir para a identificação de recursos VRIO pelos gestores e em que recursos investir para impactar no desempenho.

Com a pesquisa empírica Arend e Lévesque (2010) concluem que os resultados sustentam uma versão diluída do RBV, onde um recurso com relativamente baixos níveis de características críticas proporciona performances superiores a uma empresa, com significância estatística (dada a relação significativa do ativo estratégico para a performance). Também verificaram que o gestor não deve esperar identificar os recursos críticos com alta precisão (um resultado que se baseia em anteriores à RBV sobre a ambiguidade causal, quando um gestor não consegue entender o funcionamento de um recurso, é difícil gerenciá-lo na prática); e ainda que o gerente não pode determinar quanto investir, com confiança, em características específicas dos recursos críticos identificados. Estes resultados estão de acordo com os trabalhos de Brumagim (1994), Teece et al. (1997) e Priem e Butler (2001).

Assim, de acordo com Arend e Lévesque (2010) com a utilização do modelo VRIO a complexidade dos desafios na tomada de decisões estratégicas é aumentada, em vez de reduzida, como se espera de uma boa teoria. A busca por melhorias na aplicação prática da RBV, especificamente na identificação de recursos VRIO, deve ser alvo de trabalhos futuros.

Buscando saber se o modelo VRIO ajuda os gestores a avaliar os recursos da empresa, Knott (2015) conclui em seu estudo que os usuários do modelo VRIO tendem a selecionar e avaliar os efeitos dos recursos (como o tempo de resposta rápido) ou os elementos que formam os recursos (como o uso de um modelo de venda direta). Também revela o distanciamento dos usuários do modelo VRIO na avaliação das capacidades coletivas, uma preocupação que existe conceitualmente na RBV. Contudo, o estudo empírico mostra que o modelo VRIO funciona como projetado, em alguns aspectos, tais como a avaliação em relação à evolução da concorrência, mas em outros aspectos não desenvolve o seu potencial (Knott, 2015).

As críticas sobre a RBV se referem principalmente à validade de sua aplicação por meio do modelo VRIO, principalmente na identificação dos recursos que atendam aos requisitos de valor, raridade, imitabilidade e da organização. Em vez de desacreditar a teoria da RBV estas críticas contribuem para o desenvolvimento de técnicas que levem ao seu aprimoramento, tanto nos preceitos teóricos, como na sua utilização nos processos de decisão estratégica.

Neste trabalho nos propomos a contribuir com este desenvolvimento, considerando os pressupostos teóricos e as críticas à RBV, principalmente no desenvolvimento das técnicas para o reconhecimento dos recursos VRIO no setor hoteleiro.

3. Hospitalidade e RBV

Hospitalidade é um termo conhecido e utilizado no cotidiano das pessoas. É comum ouvir falar em “povo hospitaleiro”, “lugar hospitaleiro”. A hospitalidade citada desde os textos bíblicos, como dádiva e obrigação no acolhimento ao outro, tem sido objeto de estudo da filosofia, da antropologia, da sociologia, da psicologia, e mais recentemente, da administração, com o nascimento da “indústria da hospitalidade” a partir do século XIX. Com o surgimento e desenvolvimento dos cursos de turismo e hotelaria, motivados pelo fenômeno do turismo, principalmente a partir dos anos de 1970, vemos uma considerável produção científica que se dedica ao estudo do turismo e da hospitalidade (Tribe & Airey, 2007), publicados em livros, jornal e congressos, ao ponto que já é possível vislumbrar a existência da hospitalidade como área de estudo, em si mesma (Camargo, 2002).

As principais abordagens da hospitalidade nos tempos atuais podem ser apontadas como: (1) a que considera a hospitalidade como dádiva, gratuita, com foco nas migrações. Tem na França seus principais representantes. (2) a que entende a hospitalidade como mercado, estudando as atividades de turismo, hotelaria, alimentação, eventos, etc. Originária nos Estados Unidos e bem difundida em diferentes países; e (3) nascida no Reino Unido, se posiciona de forma equidistante das duas anteriores, contemplando a abordagem socioantropológica e a mercadológica. No Brasil, as três abordagens têm inspirado os estudiosos do tema (Camargo, 2011).

Consideramos que, além das oposições entre estas abordagens sobre a hospitalidade (socioantropológica x mercadológica) é possível encontrar pontos de convergência, trazendo aquelas raízes antropológicas para as práticas mercadológicas, sem deixar de reconhecer e respeitar as especificidades de cada abordagem.

De acordo com Hepple, Kipps e Thomson (1990) a revisão da literatura, à época, permitia identificar quatro características principais para o conceito de hospitalidade, no sentido moderno: (1) é conferida por um anfitrião a um hóspede que está longe de casa; (2) é interativa, envolvendo quem oferece e quem recebe; (3) é composta de fatores tangíveis e intangíveis; e (4) o anfitrião oferece segurança e conforto psicológico e fisiológico ao hóspede.

Gotman (2001) considera a hospitalidade como uma prática social essencialmente familiar, mas que também se oferece aos próximos e desconhecidos, se aproximando da solidariedade. Ela implica em práticas de sociabilidade entre indivíduos e famílias de lugares diferentes. Estes oferecem habitação e serviços de forma mútua e recíproca. O uso do termo hospitalidade para atividades comerciais, parece impróprio, por deixar de lado o aspecto da gratuidade.

Lashley e Morrison (2000) afirmam que a hospitalidade requer que o hóspede sinta que o seu anfitrião está sendo hospitaleiro com demonstrações de generosidade, do desejo de agradar, do respeito para com ele, como indivíduo. Neste sentido, a hospitalidade na

hotelaria não é apenas fornecer o serviço de alojamento e alimentação para atender as necessidades do hóspede.

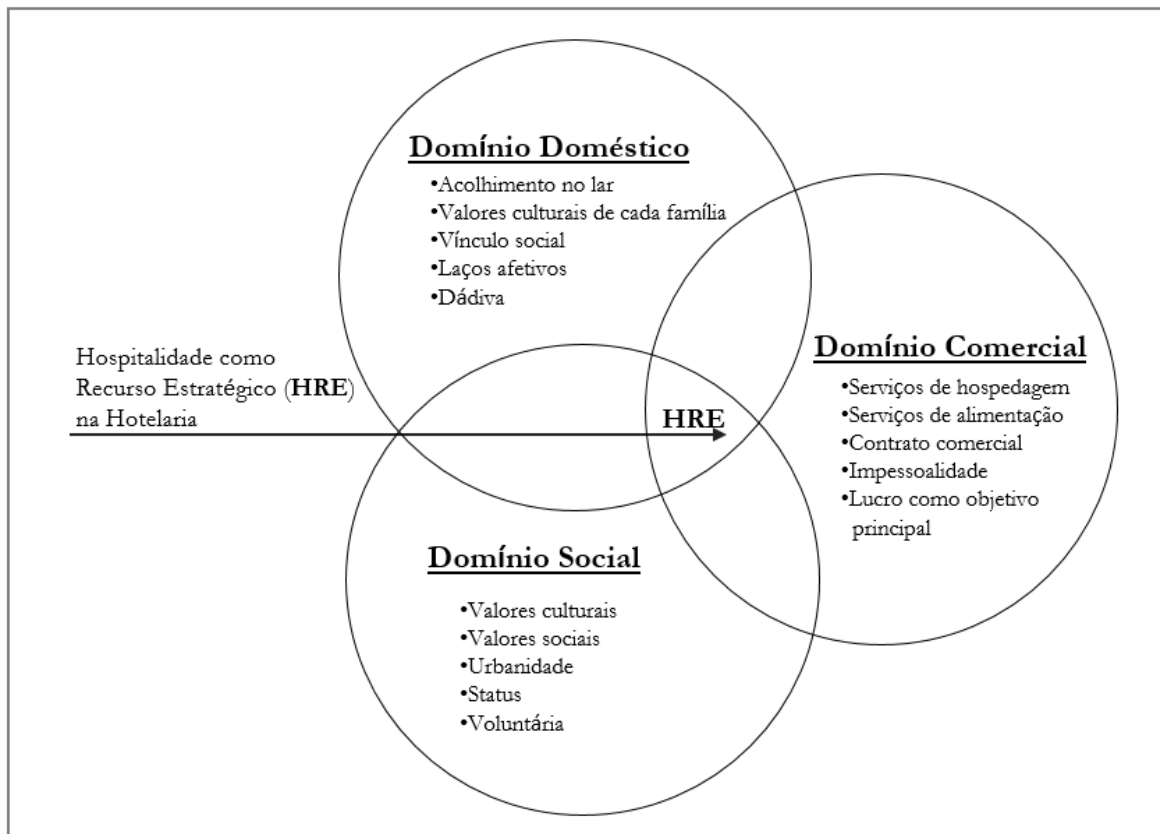
Para Lashley (2000) a hospitalidade pode ser verificada em três domínios: “social, privado e comercial”. Camargo (2004) identifica as dimensões “pública, doméstica, e comercial” da hospitalidade. O domínio social compreende as práticas de hospitalidade relacionadas aos valores sociais e culturais de um povo. É uma hospitalidade voluntária, oferecida aos visitantes de acordo com a vontade dos anfitriões. (Lashley, 2000). No domínio privado e na dimensão doméstica observa-se a hospitalidade dispensada ao visitante no seio da família, em sua residência. Para Camargo (2005, p. 718) “é a matriz e o espaço de preservação dos rituais legados pela tradição, tanto na forma de recepcionar, como de hospedar, alimentar e entreter”. Recebe influência daqueles valores socioculturais, mas são definidas por normas específicas de cada anfitrião, de cada lar. A dimensão pública compreende a hospitalidade num contexto espacial mais abrangente, a cidade, no espaço urbano ou rural. Os esforços para garantir esta hospitalidade são resultados de políticas públicas. (Camargo, 2004). O domínio e a dimensão da hospitalidade comercial abrangem as práticas de hospitalidade mais cuidadosamente planejadas para o acolhimento dos visitantes, geralmente envoltas em uma relação comercial, seja de empresa para cliente ou um conjunto de ações/políticas para melhor acolher os visitantes (Camargo, 2004; Lashley, 2000). O relacionamento no âmbito comercial e mercadológico, que permite ao cliente/hóspede uma liberdade de ação que este não poderia demandar em um ambiente doméstico (Lashley, 2000).

Na prática, verificamos que estas dimensões da hospitalidade e os entendimentos propostos pelas escolas francesa e americana, coexistem no cotidiano das pessoas, no mercado e, inclusive, na academia. No mercado, empresas e profissionais, oferecem hospitalidade, em forma de sorrisos e acolhimento, em hotéis, restaurantes, hospitais e condomínios residenciais. Na academia, os cursos de graduação e pós-graduação em hotelaria, turismo, gastronomia e hospitalidade, têm em seus currículos e práticas de ensino-aprendizagem, a preocupação em formar os profissionais e estudar os diversos aspectos da hospitalidade.

Para Ariffin (2013) a hospitalidade, como um construto multidimensional, compreende uma mistura de fatores tangíveis e intangíveis. Sendo que faltam estudos sistemáticos para descobrir essas dimensões em vários aspectos.

Na figura 1, que mostra os domínios/dimensões da hospitalidade, de acordo com Lashley (2000) e Camargo (2004), e suas características, indicamos que a hospitalidade como um recurso estratégico (HRE), valioso, raro e de difícil imitação se dá quando a dimensão comercial, praticada nos meios de hospedagem adquire características das outras dimensões, como os valores culturais, da dimensão social, e o laço afetivo, da dimensão doméstica.

Figura 1: Hospitalidade como recurso estratégico.



Fonte: Elaboração própria, com base em Lashley (2000) e Camargo (2004)

Como exemplos de situações que revelam esta preocupação em acolher o hóspede de forma calorosa, que alguns meios de hospedagem têm realizado, podemos apontar: deixar uma carta de boas-vindas, escrita à mão, com uma cesta de frutas no quarto do hóspede; presentear-lhe com um bolo ao saber que é o dia do seu aniversário; chamar um médico ao hotel ao saber que o hóspede, em conversa com familiares, disse que não se sentia bem, dentre outras situações vivenciadas e relatadas por hóspedes. Estas ações não são praticadas por todos os meios de hospedagem, podem agregar valor à experiência do hóspede. Também não são realizadas por todos os meios de hospedagem, por isso têm características de raridade, provavelmente pela falta de capacidade da empresa em organizá-las, ainda que imitando do concorrente, mesmo que o hóspede as sugira.

Com base na Teoria da RBV e nos conceitos e abordagens da Hospitalidade, buscamos nesta pesquisa analisar se esta - entendida como ação de acolher o hóspede de forma calorosa, utilizando suas capacidades e recursos, tangíveis e intangíveis, para atender, satisfazer e superar as necessidades do hóspede, agregando valor à sua estadia, a fim de que ele tenha uma experiência memorável - pode ser considerada um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

Neste sentido Ariffin (2013) destaca que além de observar como o conceito de hospitalidade é definido, também é importante discutir como ela é avaliada. Segundo o autor, tem sido verificado que os clientes geralmente avaliam experiências de hospitalidade mais com base na dimensão emocional do que nos aspectos físicos dos serviços.

Ariffin (2013) afirma que revisões da literatura sobre o conceito de hospitalidade indicam que a questão da "verdadeira hospitalidade" ou autenticidade do comportamento hospitalidade influencia o nível de satisfação com os serviços prestados por empresas relacionadas com a hospitalidade. Telfer (2000) sugere que a verdadeira hospitalidade é motivada por um desejo sincero de agradar e cuidar dos hóspedes; não se trata apenas de tentativas deliberadas para impressionar os convidados, em troca de pagamento. Rafaeli e Sutton (1987) argumentam que a satisfação do cliente é maior quando o serviço é oferecido com um sorriso genuíno ou não. Entretanto, pesquisas experimentais revelam que os clientes reagem mais positivamente a um sorriso genuíno que a um "sorriso falso" (Ekman, 1992; Ekman & Friesen, 1982; Frank et al, 1993).

Para analisar a cadeia "hospitalidade - recurso estratégico - vantagem competitiva", é preciso definir primeiramente quais variáveis representam a hospitalidade na hotelaria. Ariffin e Maghzi (2012) desenvolveram a Escala *HotHos*, que apresenta variáveis e dimensões da hospitalidade na hotelaria de acordo com os hóspedes.

4. Dimensões e variáveis da hospitalidade na hotelaria à luz da RBV

A escala *HotHos (HotelHospitality)* foi desenvolvida por Ariffin e Maghzi (2012), em vários estágios, sendo baseada, a princípio, nos conceitos promulgados por Churchill (1979) e Lee e Crompton (1992). Para a construção desta escala os autores se basearam principalmente em referências, que definem o que é/representa a hospitalidade na hotelaria e em entrevistas com especialistas, acadêmicos e gestores de empresas do setor de hospitalidade. (Quadro 2).

A escala *HotHos* foi testada e validada por Ariffin (2013). Outros trabalhos que utilizaram a escala *HotHos* foram feitos por Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013) e Ariffin, Nameghi e Soon (2015).

Para a definição da Escala *HotHos* Ariffin e Maghzi (2012) os fatores foram avaliados em uma escala de cinco pontos, de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), sendo definido o nível contribuição de cada fator para as dimensões e para a avaliação da hospitalidade nos serviços hoteleiros. Conforme apontado pelos autores, as limitações do estudo estão na pequena amostra, foram consideradas as respostas de 101 turistas nacionais e estrangeiros, na Malásia, e no foco para o segmento de clientes de hotéis *upscale* (o

Quadro 2: Dimensões e fatores da hospitalidade nos serviços hoteleiros
(equivalente a 4 e 5 estrelas).

Dimensões e fatores de hospitalidade nos serviços hoteleiros		Fontes
Personalização (<i>Personalization</i>)	Os funcionários do hotel sabem meu nome e/ou nacionalidade	Martin (1986)
	Os funcionários do hotel me tratam com absoluto respeito	Tschohl (1980), Gober and Tannehill (1984)

	Os funcionários do hotel conversam comigo olhando nos olhos	Ariffin & Maghzi, 2012
	O hotel faz com que me sinta uma pessoa importante	Nouwen (1975)
	Os funcionários do hotel oferecem um sorriso autêntico todo o tempo	Grandey et al. (2005)
Acolhimento caloroso <i>(Warm Welcoming)</i>	Tenho um acolhimento caloroso desde a porta do hotel	Lashley (2008)
	Sou acompanhado até o quarto depois do check-in	Ariffin & Maghzi, 2012
	Sou presenteado com uma cortesia de boas-vindas	King (1995)
	Os funcionários do hotel me ajudam com a bagagem	Ariffin & Maghzi, 2012
Relacionamento especial <i>(Special Relationship)</i>	Tenho solicitações especiais atendidas enquanto estou no hotel	Martin (1986), Ariffin & Maghzi, 2012
	Construir um bom relacionamento com o hóspede parece ser mais importante que ganhar dinheiro	King (1995), Hemmington (2007)
	Recebo caloroso “até logo” depois do check-out	Ariffin & Maghzi, 2012
	Fico entretido com os serviços oferecidos pelo hotel	Lashley (2008), King (1995)
	Sou tratado mais como um amigo que como um cliente	Lashley (2008)
Conexão emocional <i>(Straight from the heart)</i>	O comportamento hospitaleiro dos funcionários parece ser espontâneo, independentemente de qualquer controle ou incentivo.	Heal (1990)
	O comportamento hospitaleiro dos funcionários parece estar motivado pela vontade genuína de agradar e cuidar dos hóspedes e não para impressioná-los de forma planejada.	Solnet (2006)
Conforto <i>(Comfort)</i>	O hotel garantiu que todos os aspectos do quarto estavam em boas condições	Lashley (2008)
	Senti-me como se estivesse em casa durante a estadia no hotel	Heppele et al.(1990)
	Os funcionários do hotel se asseguraram de que o quarto estava confortável para mim	Lashley (2008)

Fonte: Adaptado (tradução) de Ariffin e Maghzi, 2012

ship explicam 22, ões, *Straight from*

the heart e comfort, explicam apenas 0,3% e 0,3% da variância total.

Ariffin (2013) sugere que outras dimensões e fatores podem ser desenvolvidos, para o aprimoramento da escala e adequação a contextos de países diferentes. Como parte da pesquisa empírica, pretendemos verificar se outras dimensões devem ser inseridas.

Conforme apontado por King (1995) e Camargo (2005) a prática da hospitalidade na hotelaria pode ser um diferencial entre os concorrentes e fonte de vantagem competitiva.

Para verificar empiricamente se a hospitalidade pode ser considerada um recurso estratégico na hotelaria, os participantes desta pesquisa avaliarão se estão de acordo ou não com algumas assertivas, elaboradas com base no modelo VRIO, que orienta como identificar recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis (Quadro 3).

Quadro 3: Variáveis que compõem o construto “hospitalidade como recurso estratégico na hotelaria”

1. A questão do valor	A hospitalidade é um aspecto importante na escolha do meio de hospedagem.
	Um meio de hospedagem que tem a hospitalidade como fundamento consegue agregar mais valor a experiência do hóspede.
	Eu pagaria um pouco mais para ficar hospedado em um hotel que se preocupa em garantir hospitalidade aos seus hóspedes.
2. A questão da raridade	Alguns meios de hospedagem não conseguem ser hospitaleiros com seus hóspedes.
	Eu já fiquei hospedado em um hotel/pousada que não lhe ofereceu hospitalidade.
	Um meio de hospedagem que consegue oferecer hospitalidade aos seus hóspedes tem um diferencial entre os concorrentes.
3. A questão da imitabilidade	Por mais que se esforce, alguns hotéis não conseguem oferecer hospitalidade.
	Por ser genuína, a hospitalidade é difícil de ser imitada por todas as empresas.
4. A questão da organização	Todos os funcionários do hotel podem contribuir para que o hóspede se sinta bem acolhido.
	A hospitalidade pode ser percebida em vários setores do hotel
	É possível identificar quando os funcionários do hotel se preocupam em serem hospitaleiros durante toda sua estadia.

Fonte: Elaboração própria, com base em Barney e Hesterly (2007).

De acordo com Porter (1985), Barney (2001, 2007) e Ito & Gimenez (2011) definimos as variáveis para verificar se a hospitalidade é fonte de vantagem competitiva na hotelaria (Quadro 4).

Quadro 4: Variáveis que compõem o construto “hospitalidade como fonte de vantagem competitiva na hotelaria”

Hospitalidade como Vantagem Competitiva na Hotelaria	Eu pagaria um pouco mais para ficar hospedado em um hotel que se preocupa em ser hospitaleiro comigo durante a estadia.
	Um hotel que oferece hospitalidade aos hóspedes consegue agregar valor à estadia.
	Na escolha entre dois hotéis que já conheço, prefiro me hospedar naquele que considero mais hospitaleiro.

	Eu recomendaria um hotel que conseguiu ser tão hospitaleiro ao ponto de me deixar encantado.
	O fato de um hotel se preocupar em ser hospitaleiro com seus hóspedes lhe dá um diferencial entre os concorrentes.
	Por ser difícil de ser imitada, a hospitalidade é um diferencial nos hotéis.

Fonte: Elaboração própria, com base em Porter (1985), Barney (2001, 2007) e Ito & Gimenez (2011)

4. Considerações Finais

Neste artigo buscou-se relacionar a hospitalidade e a teoria da *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos), discutindo as dimensões e variáveis do construto hospitalidade na hotelaria e sua configuração como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem.

A partir dos trabalhos de Ariffin & Maghzi (2012) e Ariffin (2013) foram identificadas cinco dimensões genéricas da hospitalidade na hotelaria: personalização, recepção calorosa, relacionamento especial, conexão emocional e conforto. Estes autores consideraram apenas as visões dos clientes/hóspedes de meios de hospedagem. Acredita-se que é importante verificar também as visões dos gestores, para observar se estes estão em sintonia com as expectativas daqueles na organização de suas estratégias de definição do produto hoteleiro.

Sob a luz da teoria da RBV, com o modelo VRIO, foram definidas as variáveis que podem indicar se a hospitalidade pode ser considerada um recurso estratégico na hotelaria, assim como as variáveis que sinalizam para a identificação de vantagem competitiva.

Dentre as contribuições deste trabalho, destacam-se: (1) a aproximação entre as teorias da hospitalidade e da *Resource-Based View*, como evidência da interdisciplinaridade na área de Administração e Turismo/Hospitalidade; e (2) identificação das dimensões e variáveis que formam o construto hospitalidade na hotelaria, e suas características de recurso estratégico, que serão testados em pesquisa empírica.

Como direcionamentos da pesquisa, aponta-se a definição de novas dimensões e variáveis da hospitalidade, a partir da revisão da literatura e de pesquisa empírica, bem como a organização de uma escala de mensuração das variáveis que impactam na percepção da hospitalidade e suas características de recurso estratégico e capacidade de gerar vantagem competitiva.

Referências

- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory? *Organization Science*, 21(4), 913-930.
- Ariffin, A. A. M., Nameghi, E. N. M., Soon, Y. K. (2015). The Relationships between National Identity, Hospitality, and Satisfaction among Foreign Hotel Guests. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, 778-793.

- Ariffin, A. A. M., Nameghi., E. N., Zakaria, N. I. (2013). The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(2), 127–137.
- Ariffin, A.A.M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 171– 179.
- Ariffin, A.A.M., Maghzi, A.A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198.
- Barney, J.B; Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Barney, Jay. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, Jay. B. (1995). Looking insight for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 49-61.
- Bertero, O. C.; Vasconcelos, C. F; Binder, P. M. (2003). Uma década de estratégia empresarial: o que se produziu entre 1991 e 2002. In: *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXIII EnANPAD*, Atibaia-SP.
- Brumagim, A. (1994). “A hierarchy of corporate resources”, *Advances in Strategic Management*, 10(A), 81-112.
- Camargo, L. O. L (2005). Hospitalidade. In Trigo, L. G. (Editor). *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca.
- Camargo, L. O. L (2011). O estudo da hospitalidade. In Montandom, A. (Org.). *O Livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Camargo, L. O. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Camargo, L. O. L. (2002). Turismo, Hotelaria e Hospitalidade. In Dias, C. *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri, SP: Manole.
- Ekman, P. (1992). Facial expressions of emotion: new findings, new questions. *Psychological Science*, 3 (1), 34–38.
- Ekman, P., Friesen, W.V. (1982). Felt, false, and miserable smiles. *Journal of Nonverbal Behavior*, 6 (4), 238–252.
- Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead, In N. J. Foss (ed), *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, pp.35-365. Oxford University Press.
- Frank, M.G., Ekman, P., Friesen, W.V. (1993). Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 83–93.
- Gotman, A. (2001). *Le sens de l’hospitalité – Essai sur les fondements sociaux de l’accueil de l’autre*. Paris: Puf.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hepple, J., Kipps, M. and Thomson, J. (1990) The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9,(4), 305-317.
- Ito, N. C., Gimenez, F. A. P. (2011). Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. *Revista Organizações em Contexto*, 7(14), 29-56.
- Kim, S. C., Lee, J. S., Shin, k. I. (2015). The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage. *International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)*, 15, 2, 153.
- King, Carol. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14, 314, 219 – 234.
- Knott, Paul J. (2015). "Does VRIO help managers evaluate a firm's resources?", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 8 pp
- Lashley, C. (2000). Towards a theoretical understanding. In Lashley, C., Morrison, A. (Eds.). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lashley, C., Morrison, A. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Keh, H.T. (2005). *Services Marketing in Asia*. 4th ed. Prentice-Hall, Singapore.
- Madanoglu, M., Ozdemir, O. (2016, ahead of print). Is more better? The relationship between meeting space capacity and hotel operating performance. *Tourism Management*, 52, 74–81.
- Netland, T. H., Aspelund, A. (2013). Company-specific production systems and competitive advantage: a resource-based view on the Volvo production system. *International Journal of Operations & Production Management*, 33, 11/12, 1511 – 1531
- Ottenbacher, M., Harrington, R., Parsa, H.G. (2009). Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33 (3), 263–283.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley..
- Porter, M. E. (1985). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Priem, R. L., Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, (1), 23–37.

- Sanches, P. L. B., Machado, A. G. C. (2014). Innovation strategies from the Resource-Based View perspective: analysis and evidences in technology-based companies. *Gestão & Produção*, 21(1), 125-141.
- Santos, L. C., Gohr, C. F., Cruz, I. K. H., Cunha, H. S. (2015). Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. *Production*, 25, 2, 403-415.
- Tribe, J.; Airey, D. (2007). *Developments in Tourism Research*, Oxford, Elsevier.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Telfer, E. The philosophy of hospitableness. In Lashley, C., Morrison, A. (Eds.), *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
- 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*, 40(4), 20-37.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wu, C. S., Lin, C.T., Lee, C. (2010). Competitive Marketing Strategies Decision-Making Based on Marketing Resources and Capabilities: Evidence from the Hospitality Industry in Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11, 219–238.