

Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: proposição de um modelo teórico-conceitual

Hospitality as a Strategic Resource in Hotel Industry: proposition of a theoretical-conceptual framework

Hospitalidad como Recurso Estratégico en la Hostelería: proposición de un modelo teórico-conceitual

Davi Alysson da Cruz Andrade¹
Edison Fernandes Polo²

Resumo: Buscou-se neste estudo entender as dimensões que compõem o construto hospitalidade, no contexto da hotelaria, e sua configuração como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem. A partir da revisão da literatura sobre as Teorias da Hospitalidade, da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) e da Vantagem Competitiva, propõe-se um modelo teórico-conceitual para melhor compreender e mensurar como a hospitalidade pode ser um recurso, servindo de apoio às empresas na definição de estratégias em busca de vantagem competitiva. Propõe-se que a hospitalidade, no contexto da hotelaria, é revelada por meio de seis dimensões: personalização, recepção calorosa, relacionamento especial, autenticidade, conforto e justiça de preço. Dentre as contribuições deste trabalho, destacam-se: a caracterização dos elementos que compõem/definem a hospitalidade na hotelaria, a partir da identificação das principais dimensões que a revelam; e a proposição de um modelo teórico, que permitirá o estudo empírico das correlações entre hospitalidade, recurso estratégico e vantagem competitiva.

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

Abstract: The purpose of this study was to understand the dimensions that make up the hospitality construct in the context of hospitality and its configuration as a strategic resource and source of competitive advantage for companies in the lodging sector. Based on a review of the literature on Hospitality Theories, Resource-Based View and Competitive Advantage, a theoretical-conceptual framework is proposed to better understand and measure how hospitality can be a resource, serving of support to companies in the definition of strategies in search of competitive advantage. It is proposed that hospitality, in the context of hospitality, is revealed through six dimensions: personalization, warm welcome, special relationship, authenticity, comfort and price justice. Among the contributions of this work, we highlight: the characterization of the elements that compose / define hospitality in the hotel industry, from the identification of the main dimensions that reveal it; and the proposition of a theoretical framework that will allow the empirical study of the correlations between hospitality, strategic resource and competitive advantage.

¹ Doutorando em Administração (FEA/USP). Professor Assistente no Departamento de Turismo e Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: daviandrade.ufma@gmail.com.

² Universidade de São Paulo (USP). E-mail: polo@usp.br.

Keywords: Hospitality; Strategic Resource; RBV; Competitive advantage; Hotel Industry

Resumen: Se buscó en este estudio entender las dimensiones que componen el constructo hospitalidad, en el contexto de la hostelería, y su configuración como recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva para las empresas del sector de hospedaje. A partir de la revisión de la literatura sobre las Teorías de la Hospitalidad, de la Visión Basada en Recursos (Resource-Based View) y de la Ventaja Competitiva, se propone un modelo teórico-conceptual para comprender mejor y medir cómo la hospitalidad puede ser un recurso, sirviendo de apoyo a las empresas en la definición de estrategias en busca de ventaja competitiva. Se propone que la hospitalidad, en el contexto de la hostelería, es revelada por medio de seis dimensiones: personalización, recepción cálida, relación especial, autenticidad, comodidad y justicia de precio. Entre las contribuciones de este trabajo, destacan: la caracterización de los elementos que componen / definen la hospitalidad en la hostelería, a partir de la identificación de las principales dimensiones que la revelan; y la proposición de un modelo teórico, que permitirá el estudio empírico de las correlaciones entre hospitalidad, recurso estratégico y ventaja competitiva.

Palabras clave: Hospitalidad; Recurso Estratégico; RBV; Ventaja Competitiva; Hosteleria

Introdução

Os recentes estudos na área de hospitalidade e turismo lograram definir dimensões genéricas da hospitalidade, como apontam Lashley e Morrison (2000, 2004) e Camargo (2004, 2008). Contudo, como disciplina, a hospitalidade carece de consenso em seu escopo (OTTENBACHER, HARRINGTON; PARSA, 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*, doravante RBV). A RBV considera que os recursos estratégicos de cada empresa, associados à suas capacidades podem ser fonte de 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.

Para Ariffin (2013) um alto nível de hospitalidade poderia criar fortes laços emocionais entre o hóspede e o hotel, bem como influenciar na sua satisfação, tornando-se difícil para os concorrentes copiar esta estratégia. Neste sentido, os trabalhos de Lashley e Morrison (2000, 2004), Camargo (2004), Lovelock et al. (2005), Ariffin e Maghzi (2012) sugerem que a hospitalidade seria um recurso estratégico gerador de vantagem competitiva.

Logo, buscou-se neste estudo entender as dimensões que compõem o construto hospitalidade, no contexto da hotelaria, e sua configuração como recurso estratégico, fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem. Propõe-se um modelo teórico-conceitual para melhor compreender e mensurar como a hospitalidade pode ser um recurso estratégico, servindo de apoio às empresas na definição de estratégias de busca de vantagem competitiva.

Dentre as contribuições deste trabalho, destacam-se: (1) a caracterização dos elementos que compõem/definem a hospitalidade na hotelaria, a partir da identificação de suas principais dimensões. (2) a proposição de um modelo teórico-conceitual composto 3 construtos, 10 dimensões e 46 variáveis, que resultam em 17 hipóteses de pesquisa para o estudo empírico das relações entre hospitalidade, recurso estratégico e vantagem competitiva.

A seguir, apresentamos a revisão da literatura que dá suporte ao modelo teórico proposto, estruturada em três grupos: a hospitalidade na hotelaria; as teorias da Visão Baseada em Recursos e da Vantagem Competitiva; e o Modelo VRIO. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

Vantagem Competitiva e Visão Baseada em Recursos

As teorias que contemplam o estudo da vantagem competitiva na estratégia empresarial seguem duas linhas de abordagem: uma que foca na origem da vantagem competitiva e outra que lança atenção para a concorrência. Na primeira, as teorias consideram a vantagem competitiva como um resultado do posicionamento da empresa no mercado, relacionando-a com a estrutura da indústria e dos concorrentes. Por outro lado, há uma abordagem que

considera que a vantagem competitiva é resultado das características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Aquelas linhas de estudo da vantagem competitiva são representadas por duas escolas do pensamento da estratégia: a dos modelos analíticos de Michael E. Porter (PORTER, 1980; 1985; 1996) e a da Visão Baseada em Recursos (RBV) (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991, 1995, 2001). De acordo com Porter, a vantagem competitiva é obtida escolha do posicionamento da empresa e pela sua reação às forças competitivas do mercado. Na RBV, são os recursos específicos da empresa que levam à obtenção de vantagem competitiva.

Nos modelos de Porter a definição da estratégia competitiva deve considerar (1) a análise da atratividade da indústria, ou seja, a sua rentabilidade a longo prazo (Modelo das cinco forças competitivas); e (2) a posição competitiva da empresa dentro de sua indústria (Modelo das estratégias genéricas). As forças competitivas previstas por Porter são: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de entrada de produtos substitutos. Já o modelo das estratégias genéricas define que a organização pode escolher dentre três estratégias: custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1985).

De acordo com Porter, “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1985, p. 3). Para Barney “uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991, p. 102).

Para a RBV, o valor é considerado como uma característica do recurso. Segundo Barney (1991, p. 105), um recurso é valioso se “ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma”. Recursos são valiosos “quando eles permitem uma empresa conceber ou implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 106).

Barney (1991) destaca as diferenças entre os pressupostos de Porter e os da RBV. Se neste a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos são favoráveis, na visão Porteriana considera-se a homogeneidade e a mobilidade perfeita dos recursos. Assim, na RBV as diferenças internas das organizações de um mesmo setor podem levar a um desempenho superior. Segundo Ito e Gimenez (2011, p. 38) “uma visão da firma baseada em seus recursos,

em detrimento da análise baseada nos produtos, é mais esclarecedora para a pesquisa em estratégia, especialmente na explicação dos retornos superiores”.

O que diferencia os recursos é sua capacidade de gerar valor para os clientes (Hamel, 1995) ou a sua capacidade de gerar 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).

A versão atual de uma perspectiva estratégica de gestão que incide sobre a empresa como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável é a da RBV. A aplicação da RBV parece ser fácil para os gestores (adiante abordaremos as críticas à essa aplicabilidade). Consiste em encontrar um ativo ou recurso que é valioso, raro, inimitável, não substituíveis, e apropriável; então aproveitá-lo para gerar vantagem competitiva sustentável (ou seja, uma rentabilidade a cima da média dos concorrentes durante o médio e longo prazo) (AREND; LÉVESQUE, 2010).

Na 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, ainda que estejam no mesmo setor, “se uma empresa possui recursos e capacidades valiosas que poucas outras empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável” (BARNEY; HERSTERLY, 2007, pp. 65-66)

Neste trabalho buscamos analisar a “hospitalidade” na hotelaria à luz da RBV, com o entendimento de que a hospitalidade pode ser considerada um recurso estratégico para as organizações hoteleiras e assim, gerador de vantagem competitiva. Com base nos pressupostos teóricos da RBV, temos as duas primeiras hipóteses a serem testadas na pesquisa empírica:

H₁ – A hospitalidade é vista, pelos gestores e clientes, como um recurso estratégico para as empresas hoteleiras;

H₂ – A hospitalidade, sendo um recurso estratégico, pode gerar vantagem competitiva para o meio de hospedagem;

Para identificar os recursos que permitem à organização desenvolver vantagens competitivas, e seu potencial, Barney e Hesterly (2007) apresentam o modelo VRIO. Este *framework* define quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização. A seguir, discutimos sobre o modelo VRIO na RBV e suas aplicações nesta pesquisa.

Modelo VRIO

A operacionalização da RBV nos processos gerenciais de planejamento e administração estratégica se dá por meio do Modelo VRIO. Este modelo se propõe a identificar as características de valor, raridade, e imitabilidade de um recurso, bem como a capacidade da firma em se organizar para explorá-los a fim de obter vantagem competitiva.

Vários estudiosos têm se empenhado em realizar a aplicação do modelo para identificar recursos e capacidades que atendam aos pressupostos da RBV e do Modelo VRIO, como: Kim, Lee e 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 destacados os trabalhos de Madanoglu e Ozdemir (2016) e Santos, Gohr, Cruz e Cunha (2015) Wu, Lin e Lee (2010).

Segundo Knott (2015) a literatura nos diz que o uso de VRIO no campo de ação da estratégia poderia ter efeitos marcantes sobre o conteúdo e os resultados desta ação, apesar da probabilidade de que o VRIO seja utilizado parcialmente ou de forma adaptada.

A RBV considera que os recursos capazes de gerar performance superior são controlados por algumas empresas. A raridade desses recursos provém de razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais) ou de razões ligadas às empresas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Alguns recursos não podem ser vendidos ou comprados, tendo obrigatoriamente que ser desenvolvidos no interior das empresas. Essa acumulação garante o caráter específico do conjunto de recursos de uma firma (DIERICKX; COOL, 1989).

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). Estas questões sinalizam para os aspectos importantes na identificação de “recursos VRIO”, contudo, o gestor/pesquisador pode desdobrá-las em outras questões. Como na questão do valor, para saber se “O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente”, é necessário conhecer os recursos, o ambiente, as ameaças e as oportunidades. Vale destacar a importância de situar a análise diacronicamente, pois um recurso que não era considerado valioso no passado, pode o ser no presente, tendo em vista as mudanças na sociedade e no mercado.

No processo de mensuração do valor de um recurso ou capacidade, Barney e Hersterly (2007) propõem que a empresa busque mensurar o impacto do uso do recurso nas suas receitas e custos, sendo esperado que estes recursos provoquem aumento da receita líquida e/ou diminuição dos custos líquidos.

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)

Para a identificação da raridade de um recurso é preciso entender que nem todos os recursos de uma empresa são raros e valiosos, mas mesmo assim podem ser importantes, pois garantem a paridade competitiva da empresa, já que seus concorrentes podem dispor dos mesmos recursos. Por outro lado, se os recursos e capacidades não são comuns dentre um grupo de competidores, eles podem gerar vantagem competitiva, desde que a organização consiga fazer o uso adequado.

A RBV considera que os recursos raros e valiosos devem ser imperfeitamente imitáveis para que se possa obter vantagem competitiva, assim, tem-se o pressuposto da imitabilidade. Os concorrentes podem tentar eliminar essa vantagem de duas formas: pela duplicação direta (copiar os recursos valiosos e raros) ou substituição, desenvolvendo outro recurso raro e valioso.

Enquanto o valor (V), a raridade (R) e a imitabilidade (I) têm ênfase no recurso, a questão da organização (O) foca na capacidade da firma em organizar estes recursos para utilizar todo o seu potencial, a fim de obter vantagem competitiva. Dentre os aspectos que contribuem com a capacidade de utilização destes recursos, destaca-se os sistemas de controles gerencial, que podem ser formais (orçamento, relatórios, indicadores de desempenho) e informais (a cultura da empresa e a disposição dos funcionários em monitorar o desempenho uns dos outros) (Barney & Hersterly, 2007).

O valor do recurso, assim como sua raridade, está associado não apenas a sua existência, mas a sua utilização (Johnson, Mellin e Whittington, 2003). Assim, a empresa pode ter acesso a um recurso valioso e raro, mas pela falta de capacidade em explorá-lo, ele não está sendo utilizado, deixando de ser, na prática, um recurso estratégico. Por exemplo, nos recursos de capital humano, a experiência e os relacionamentos são variáveis desafiadoras tanto para as organizações que as possuem, pois precisam explorar seu potencial e mensurar seus resultados, como para as que não possuem, pois precisam além de obtê-las, devem adquirir caráter único, que contribua na diferenciação da empresa entre os concorrentes (Bento & Montenegro, 2015).

Barney e Hersterly (2007) afirmam que 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.

Vários estudos têm abordado a teoria da RBV, principalmente sobre sua viabilidade de aplicação prática. As críticas sobre a RBV 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 e Shuen (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000), Priem e Butler (2001), Arend e Lévesque (2010), Ito e Gimenez (2011) e Knott (2015). 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.

Santos, Gohr, Cruz e Cunha (2015) identificaram como recursos estratégicos, no caso de dois hotéis: (tangíveis) os funcionários, a estrutura física, a localização e equipamentos dos apartamentos; (intangíveis) informações, sistemas, experiência, relacionamento. Os autores destacam que ambos os hotéis estudados possuíam os mesmos recursos estratégicos. Contudo, estes eram utilizados de maneira diferente por cada um, reforçando o pressuposto que, mesmo tendo os mesmos recursos, é a capacidade de utilização que leva à vantagem competitiva.

Ao avaliar os recursos estratégicos na hotelaria dos Estados Unidos, Madanoglu e Ozdemir (2016) concluíram que os espaços para eventos nos hotéis podem ser considerados um recurso estratégico pois aumentam o seu desempenho. Contudo, os espaços de menor capacidade impactaram negativamente nas tarifas e na diminuição do indicador RevPAR (*Revenue per Available Room*). Assim, uma baixa capacidade para eventos pode ser uma desvantagem competitiva. Com estes resultados os gestores podem decidir de forma mais segura sobre construir ou não espaços para eventos em seus empreendimentos, pois nem sempre ter um espaço para evento é uma vantagem competitiva.

Conforme apontado por King (1995), Camargo (2004, 2005, 2011) e Ariffin e Maghzi (2012) 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 2).

Quadro 2 - 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	Eu já fiquei hospedado em um hotel/pousada que não me ofereceu hospitalidade.
	Boa parte dos meios de hospedagem não são hospitaleiros com os seus hóspedes
	Um meio de hospedagem que consegue oferecer hospitalidade aos seus hóspedes tem um diferencial entre os concorrentes.
3. A questão da imitabilidade	É raro encontrar hospitalidade nos meios de hospedagem
	Alguns meios de hospedagem não conseguem oferecer hospitalidade aos seus hóspedes
	A hospitalidade é difícil de ser imitada por todos os meios de hospedagem
4. A questão da organização	A hospitalidade faz parte da cultura organizacional de alguns meios de hospedagem, por isso não é fácil copiá-la
	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 de Chen, Lai e Wen (2006) definimos as variáveis para verificar se a hospitalidade é fonte de vantagem competitiva na hotelaria (quadro 3).

Quadro 3 - Variáveis que compõem o construto “hospitalidade como fonte de vantagem competitiva na hotelaria”

Hospitalidade como Vantagem Competitiva na Hotelaria	O hotel que é hospitaleiro com os hóspedes pode ter mais ganho de receita que aquele que não é hospitaleiro**
	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 ser hospitaleiro com seus hóspedes lhe dá vantagem em relação aos concorrentes.*
	A hospitalidade é um forte diferencial para um meio de hospedagem*
	Ao ser hospitaleiro com seus hóspedes, o hotel pode melhorar sua imagem no mercado**

Fonte: *Elaboração própria, com base em Porter (1985) e Barney (2001, 2007). **Adaptado de Chen, Y., Lai, S. & Wen, C. (2006).

Hospitalidade na Hotelaria

São três as principais abordagens da hospitalidade nos tempos atuais: (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).

Em vez de apenas opor as abordagens sobre a hospitalidade (socioantropológica x mercadológica) acreditamos que 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 e seus defensores.

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.

King (1995) define a hospitalidade no contexto das organizações comerciais como uma “relação entre indivíduos - um anfitrião e um convidado. Nesta relação, o anfitrião entende o que daria prazer ao hóspede e melhoraria o seu conforto e bem-estar, para em seguida entregá-lo generosamente e sem falhas, em interações face a face, com deferência, tato e respeito ao ritual social. (KING, 1995, p. 229).

Lashley (2000) afirma 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. Hospitalidade também envolve cuidar das necessidades psicológicas do hóspede (ARIFFIN, 2013).

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.

Grinover (2002, p. 25) afirma que “o estudo da hospitalidade implica um amplo e complexo contexto sociocultural, a partir do momento em que se criam ou implementam relações já estabelecidas”. O autor aponta que, na prática, “realizam-se trocas de bens e serviços materiais ou simbólicos entre receptor e acolhido, anfitrião e hóspede, sendo que a noção de hospitalidade se emprega em diferentes contextos”.

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.

Para entender melhor a hospitalidade comercial, Hemmington (2007) propôs um *framework* que descreve a hospitalidade com base em cinco conceitos, a saber: a “generosidade”, as “pequenas surpresas”, o “relacionamento anfitrião-hóspede”, o “cenário e a performance” e a “segurança”.

King (1995) aponta que nos anos de 1980, quando os hospitais e outros tipos de organizações de saúde começaram a competir por pacientes, “ser hospitaleiro” foi visto como ter uma vantagem competitiva.

Lashley (2015, p. 82) aponta que “existem desde ocasiões em que a hospitalidade é oferecida com a expectativa de se obter lucro, até situações em que a hospitalidade é oferecida meramente pela alegria e pelo prazer de acolher”. Superando as discussões teóricas sobre o que (não) é hospitalidade, Camargo (2005, p. 720), questiona e sugere: “não seria mais rico para hotéis e restaurantes passarem a pensar suas práticas como portadoras da mais nobre das missões, de espaço privilegiado para a prática das tradições da hospitalidade, e tentar ir além desse impasse teórico?”

Neste sentido, Quadros (2011) propõe que os valores encontrados nos domínios privado ou social da hospitalidade podem trazer diferenciação aos serviços quando apresentados sob a forma de hospitabilidade no contexto comercial.

Alguns estudos têm utilizado o termo “hospitabilidade”, em vez de hospitalidade. Estes autores, como Lashley (2015) e Lashley, Lynch, Morrison (2007) consideram que “a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana e a hospitabilidade, em si, indicaria a disposição das pessoas de serem genuinamente hospitaleiras, sem qualquer expectativa de recompensa ou de reciprocidade” (LASHLEY, 2015, p. 72). Neste estudo, utilizamos o termo “hospitalidade”, ainda que reconheçamos o uso de “hospitabilidade”, pois consideramos que aquele é de mais facilmente compreendido no contexto brasileiro.

Assim, as hipóteses desta pesquisa estão inspiradas na possibilidade de aproximar aqueles aspectos da hospitalidade genuína, como dádiva, dos serviços hoteleiros. Na hotelaria, a relação anfitrião (hotel/funcionários) e hóspede é mediada por um contrato, com normas explícitas e tácitas. Contudo, durante a estadia do hóspede é possível que o anfitrião tenha a iniciativa de realizar algo além do contrato, para, mais que satisfazer, encantar o hóspede, superar suas expectativas. Ao “quebrar” o contrato em prol do acolhimento ao hóspede a empresa está utilizando a hospitalidade como um recurso estratégico.

Com base na Teoria da RBV e nos conceitos e abordagens da Hospitalidade, buscamos nesta pesquisa analisar se esta hospitalidade - 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.

Na evolução do processo de marketing, verificamos como a satisfação e a lealdade do cliente têm sido reconhecidas como os objetivos imediatos e finais das empresas (AHMAD, ARIFFIN; AHMAD, 2008). Assim, um alto nível de hospitalidade está diretamente relacionado ao aumento da satisfação dos hóspedes/clientes (ARIFFIN; MAGHZI, 2012; LOVELOCK *et al.*, 2005). Estes hóspedes satisfeitos podem se tornar clientes leais (CHOI; CHU, 2001), permitindo que aquele relacionamento entre anfitrião-hóspede se transforme em laços, garantindo os objetivos da empresa, enquanto negócio, e do cliente, com suas necessidades e expectativas.

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; EKMAN; FRIESEN, 1993).

Para analisar a cadeia "hospitalidade - recurso estratégico - vantagem competitiva", é preciso definir primeiramente quais aspectos 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.

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.

A escala *HotHos* foi testada e validada por Ariffin e Maghzi (2012). Outros trabalhos que utilizaram a escala *HotHos* foram desenvolvidos por Ariffin (2013), Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013) e Ariffin, Nameghi e Soon (2015).

Para a definição da Escala *HotHos* (ARIFFIN; 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 equivalente a 4 e 5 estrelas). As dimensões *Personalization*, *Warm Welcoming* e *Special Relationship* explicam 22,2%, 18% e 12,7% da variância total, respectivamente. As outras duas dimensões, *Streight from the heart* e *Confort*, explicam apenas 8,3% e 6,3% da variância total, somando 67,5% da variância total (ARIFFIN; MAGHZI, 2012).

Seguindo as indicações de Beaton, Bombardier, Guillemin et al. (2000) a adaptação da escala *HotHos* à realidade brasileira teve as seguintes etapas: (a) Tradução do instrumento original do inglês para o português; (b) Tradução da versão em português para o inglês; (c) Análise de equivalência semântica e nova versão para o português; e (d) Validação do conteúdo por gestores de meios de hospedagem e estudiosos da área de hotelaria e hospitalidade.

Além da avaliação do entendimento dos itens da escala *HotHos* buscamos identificar a necessidade de exclusão ou inclusão de outras variáveis, de acordo com a realidade do mercado hoteleiro no Brasil. Além dos trabalhos de autores brasileiros sobre hospitalidade e hotelaria, foram realizadas entrevistas em profundidade com três gestores de meios de hospedagem e dois especialistas da área de hospitalidade. Nesta etapa, os entrevistados respondiam a questões abertas (por exemplo: O que é a hospitalidade na hotelaria? Como os meios de hospedagem podem oferecer/praticar a hospitalidade com os seus hóspedes?) e avaliavam a compreensão dos itens da escala *HotHos*, visto que foram traduzidos do inglês para o português. Também foram avaliados os itens propostos para mensurar os construtos hospitalidade como “recurso estratégico” e “hospitalidade como vantagem competitiva”, verificando a compreensão dos itens, os possíveis ajustes na redação e os níveis de discordância e concordância.

Ao final desta etapa, foi sugerida a exclusão de uma variável (“a equipe do hotel tentou ser prestativa na resolução de meus problemas”), visto que seu sentido é semelhante à outra

variável (“tenho solicitações especiais atendidas enquanto estou no hotel”). Foi incluída a dimensão “justiça de preço”, com três variáveis. No quadro 4 apresentamos a escala final, com destaque para a dimensão e variáveis que foram incluídas.

Quadro 4 - Dimensões e fatores da hospitalidade nos serviços hoteleiros

Dimensões	Variáveis
Personalização	1. Os funcionários do hotel sabem meu nome
	2. Os funcionários do hotel me tratam com absoluto respeito
	3. O hotel faz com que me sinta uma pessoa importante
	4. O hotel permite que continue no quarto um pouco além do horário previsto para a saída (late-check-out)*
	5. Tenho solicitações especiais atendidas enquanto estou no hotel
Recepção calorosa	6. O hotel permite que eu utilize o quarto antes do horário previsto para o início da diária (early check-in)*
	7. Tenho um acolhimento caloroso desde a chegada ao hotel
	8. Sou acompanhado até o quarto depois do <i>check-in</i> , quando chego ao hotel*
	9. Sou presenteado com uma cortesia de boas-vindas (por exemplo: bebida, frutas, doces)*.
	10. Os funcionários do hotel me ajudam com a bagagem
Relacionamento especial	11. Construir um bom relacionamento com o hóspede parece ser mais importante que ganhar dinheiro
	12. Recebo caloroso “até logo” depois do <i>check-out</i> , quando vou embora do hotel*
	13. O hotel oferece opções para me entreter
	14. Sou tratado mais como um amigo que como um cliente
Autenticidade	15. Os funcionários do hotel conversam comigo olhando nos olhos
	16. Os funcionários do hotel oferecem um sorriso autêntico todo o tempo
	17. O comportamento hospitaleiro dos funcionários parece ser espontâneo, independentemente de qualquer controle ou incentivo.
	18. O comportamento hospitaleiro dos funcionários parece estar motivado pela vontade genuína de agradar e cuidar dos hóspedes e não para impressioná-los de forma artificial
Conforto	19. O hotel garante que todos os aspectos do quarto estão em boas condições
	20. Senti-me como se estivesse em casa durante a estadia no hotel
	21. Os funcionários do hotel se asseguraram de que o quarto estava confortável para mim
	22. O hotel garante a segurança de todos os hóspedes

	23. O hotel garante o cuidado no preparo das minhas refeições
Justiça de Preço*	24. Eu tenho confiança de que o preço pago pela hospedagem é aceitável*
	25. Comparando o preço deste meio de hospedagem com outros similares no mercado, considero o preço justo*
	26. Considerando os serviços oferecidos pelo meio de hospedagem durante a minha estadia posso dizer que o preço é justo*

Fonte: Adaptado (tradução e inclusão de variáveis) de Ariffin e Maghzi (2012).

*dimensão e variáveis incluídas.

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 testar as hipóteses referentes às dimensões da hospitalidade apresentadas por Ariffin e Maghzi (2012) e Ariffin (2013) bem como verificar outras hipóteses a partir de novas dimensões e variáveis.

Considerações Finais

Neste estudo apresentamos uma contribuição teórica sobre a Hospitalidade à luz das teorias da Visão Baseada em Recursos (RBV) e da Vantagem Competitiva. Buscamos entender as dimensões que compõem o construto hospitalidade, no contexto da hotelaria, e sua configuração como recurso estratégico, que gera vantagem competitiva para as empresas do setor de hospedagem.

Apesar de sua importância para as empresas hoteleiras, e área de estudo, são poucos os trabalhos que contemplam os aspectos que compõem a hospitalidade e seu impacto na definição de estratégias destas organizações. (CAMARGO, 2004; LOVELOCK et al., 2005; ARIFFIN; MAGHZI, 2012)

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

A partir das hipóteses de que gestores e clientes consideram a hospitalidade um recurso estratégico para a hotelaria; e, desta forma, potencial geradora de vantagem competitiva, propõe-se um modelo teórico-conceitual para melhor compreender e mensurar como a hospitalidade pode ser um recurso, servindo de apoio às empresas na definição de estratégias de busca de vantagem competitiva. Para tanto, além das dimensões da hospitalidade apresentadas por Ariffin e Maghzi (2012) e Ariffin (2013) propomos a inclusão da dimensão “justiça de preço”.

As motivações do cliente para a utilização do meio de hospedagem, bem como o porte e a classificação destes empreendimentos, podem ser analisadas como elementos moderadores da relação entre hospitalidade, recurso estratégico e vantagem competitiva, assim como foi verificado nos trabalhos de Ariffin e Maghzi (2012) e Ariffin (2013). No quadro 5 estão elencadas as hipóteses de pesquisa a partir dos construtos e dimensões (e suas características), com base em trabalhos já realizados e em entrevistas em profundidade.

Quadro 5 – Hipóteses elaboradas a partir dos construtos e dimensões (e suas características)

Hipóteses (e características)	Referências
H ₁ - A hospitalidade é vista, pelos gestores e clientes, como um recurso estratégico para as empresas hoteleiras (Por ser valiosa, rara, inimitável e organizável pelo meio de hospedagem a hospitalidade se configura como recurso estratégico).	Lashley & Morrison (2000); Camargo (2004); Lovelock <i>et al.</i> (2005); Barney & Hersterly (2007); Ariffin & Maghzi (2012); Madanoglu & Ozdemir (2016)
H ₂ . A hospitalidade, sendo um recurso estratégico, pode gerar vantagem competitiva para o meio de hospedagem (Sendo um recurso estratégico que não está disponível em todas as empresas e agregando valor à estadia do cliente, a hospitalidade pode gerar vantagem competitiva).	King (1995); Camargo (2004); Lovelock <i>et al.</i> (2005); Barney & Hersterly (2007) Ariffin & Maghzi (2012); Ariffin (2013);
H _{3a} - A dimensão “Personalização” impacta positivamente na percepção da hospitalidade (Compreende as políticas e práticas que buscam atender e superar as necessidades específicas de cada cliente.)	Ariffin & Maghzi (2012); Ariffin (2013); Ariffin, Nameghi & Soon (2015)
H _{3b} - A dimensão “Recepção calorosa” impacta positivamente na percepção da hospitalidade (Quando o meio de hospedagem busca recepcionar o hóspede de forma especial, fazendo com que ele se sinta uma pessoa importante, oferecendo um sorriso autêntico.)	

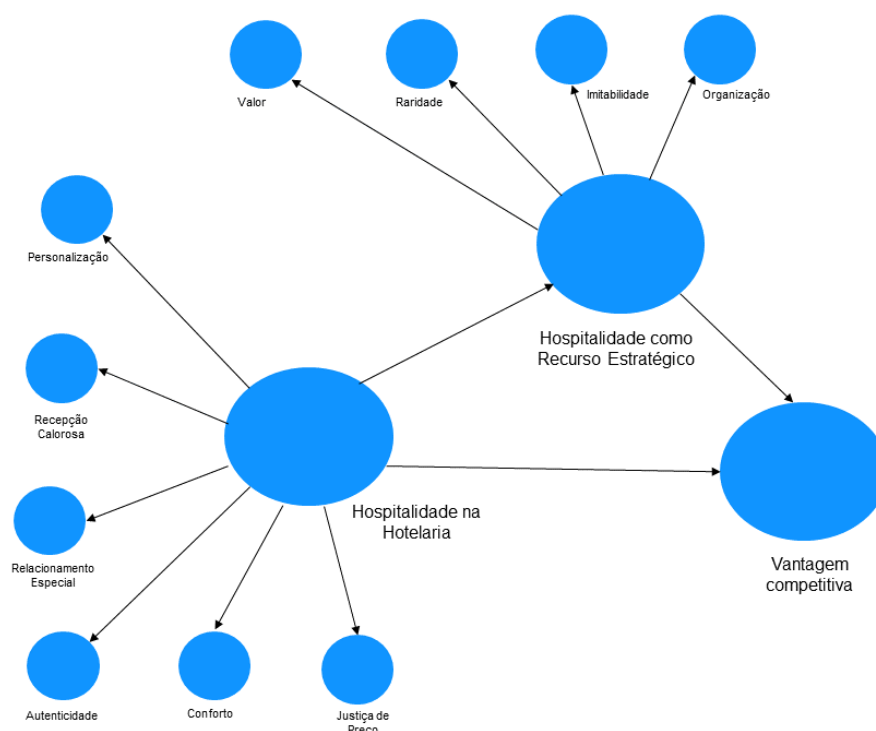
Hipóteses (e características)	Referências
<p>H_{3c} - A dimensão “Relacionamento especial” impacta positivamente na percepção da hospitalidade</p> <p>(Ao buscar ter um relacionamento que vai além do previsto no contrato de hospedagem, criando vínculos com o cliente.)</p> <p>H_{3d} - A dimensão “autenticidade” impacta positivamente na percepção da hospitalidade</p> <p>(A hospitalidade oferecida ao hóspede parece ser espontânea e genuína, independentemente de controles ou incentivos.)</p> <p>H_{3e} - A dimensão “Conforto” impacta positivamente na percepção da hospitalidade</p> <p>(O meio de hospedagem oferece as condições estruturais, de segurança e higiene para que o cliente se sinta bem acolhido.)</p>	
<p>H_{3f} - A dimensão “Justiça de preço” impacta positivamente na percepção da hospitalidade</p> <p>(Quando o hóspede percebe que o preço cobrado pelo meio de hospedagem está de acordo com os serviços oferecidos e com o mercado.)</p>	<p>Camargo (2004) Entrevistas em profundidade</p>
<p>H_{4a} - A “motivação” da hospedagem (para o hóspede) e/ou o segmento do meio de hospedagem influenciam na percepção das dimensões que compõem a hospitalidade na hotelaria; H_{4b} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico para a hotelaria; H_{4c} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico que permite obter vantagem competitiva;</p> <p>(Clientes que viajam a lazer ou a trabalho podem ter percepções diferentes sobre a importância das dimensões da hospitalidade e seu papel na vantagem competitiva.)</p>	<p>Ariffin & Maghzi (2012); Ariffin (2013); Ariffin, Nameghi & Soon (2015)</p>
<p>H_{5a} - A Classificação do meio de hospedagem influencia, tanto gestores como clientes, na percepção das dimensões que compõem a hospitalidade na hotelaria; H_{5b} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico para a hotelaria; e H_{5c} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico que permite obter vantagem competitiva;</p> <p>(A classificação do meio de hospedagem (de 1 a 5 estrelas) ou nas categorias econômico, <i>midscale</i> e <i>upscale</i> podem gerar maiores ou menores expectativas quanto às dimensões que compõem a hospitalidade e seu reflexo na vantagem competitiva.)</p>	<p>Ariffin & Maghzi (2012); Ariffin (2013); Espino-Rodríguez & Lai (2014); Ariffin, Nameghi & Soon (2015); Gallarza, Arteaga, Chiappa, Gil-Saura (2015);</p>
<p>H_{6a} - O porte do meio de hospedagem influencia, tanto gestores como clientes, na percepção das dimensões que compõem a hospitalidade na hotelaria; H_{6b} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico para a hotelaria; e H_{6c} - na percepção da hospitalidade como um recurso estratégico que permite obter vantagem competitiva;</p> <p>(De acordo com o seu porte, uma pousada ou um grande hotel, podem gerar diferentes expectativas quanto às dimensões da hospitalidade e na percepção das vantagens competitivas.)</p>	<p>Ariffin & Maghzi (2012); Ariffin (2013); Espino-Rodríguez & Lai (2014)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as contribuições deste trabalho, destacam-se: a caracterização dos elementos que compõem/definem a hospitalidade na hotelaria, a partir da identificação das suas principais dimensões; e a proposição de um modelo teórico-conceitual, que permitirá a verificação empírica das correlações entre hospitalidade, recurso estratégico e vantagem competitiva. Na figura 1 apresentamos o diagrama de caminhos do modelo.

Como direcionamentos da pesquisa, aponta-se a definição das principais dimensões e variáveis da hospitalidade, a partir de pesquisa empírica, bem como a organização de uma escala de mensuração das variáveis que impactam na percepção da hospitalidade e sua capacidade de gerar vantagem competitiva.

Figura 1: Proposta de modelo conceitual para a hospitalidade como recurso estratégico que gera vantagem competitiva na hotelaria



Fonte: Elaborado pelos autores

Em outras pesquisas sobre este tema/relação sugere-se que sejam feitas adaptações destas dimensões e variáveis de acordo com as características do setor hoteleiro no mercado,

visto que a vantagem competitiva pode ser influenciada pelos valores culturais dos clientes e pelo estágio de maturidade de cada mercado.

Referências

- AHMAD, M.S.; ARIFFIN, A.A.M.; AHMAD, A. Evaluating the services of Malaysian hotels from the leisure traveller's perspectives. *Jurnal Pengurusan*, 27, 69–84, 2008.
- AREND, R. J.; LEVESQUE, M. Is the resource-based view a practical organizational theory? *Organization Science*, 21(4), 913-930, 2010.
- ARIFFIN, A.A.M. Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 171– 179, 2013.
- ARIFFIN, A.A.M.; MAGHZI, A.A. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198, 2012.
- ARIFFIN, A. A. M. ;NAMEGHI, E. N. M. ; SOON, Y. K. The Relationships between National Identity, Hospitality, and Satisfaction among Foreign Hotel Guests. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, 778–793, 2015.
- ARIFFIN, A. A. M. ; NAMEGHI., E. N.; ZAKARIA, N. I. The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(2), 127–137, 2013.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking insight for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 6, 625-641, 2001.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson, 2007.
- BEATON, D.E., et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25, 3186-3191, 2000.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, 9, 1, jan./mar,159-175, 2015.
- CAMARGO, L. O. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- _____. Hospitalidade. In TRIGO, L. G. (Editor). *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.
- _____. A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul.-dez. 2008.

_____. 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, 2011.

CHOI, T.Y., CHU, R. Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 277–297, 2001.

CHURCHILL Jr., G.A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16 (February), 64–73, 1979.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustentability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 12, 1505-1514, 1989.

EKMAN, P. Facial expressions of emotion: new findings, new questions. *Psychological Science*, 3 (1), 34–38, 1992.

EKMAN, P., FRIESEN, W.V. Felt, false, and miserable smiles. *Journal of Nonverbal Behavior*, 6 (4), 238–252, 1982.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; LAI, P. C. Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9–19, 2014.

FOSS, N. J. 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, 1997.

FRANK, M.G., EKMAN, P., FRIESEN, W.V. Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 83–93, 1993.

GALLARZA, M. G. et al. Value dimensions in consumers' experience: Combining the intra-and inter-variable approaches in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 140-150, 2015.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3, 114-135, 1991.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In DIAS, C. *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri, SP: Manole, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEMMINGTON, N. From service to experience: understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27 (6), 747–755, 2007.

HEPPLE, J. ; KIPPS, M.; THOMSON, J. 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, 1990.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. *Revista Organizações em Contexto*, 7(14), 29-56, 2011.

JOHNSON, G.; MELIN, L. ;WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p. 3-22, 2003.

KIM, S. C. ; LEE, J. S. ; SHIN, K. I. 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, 2015.

KING, C. A. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14, 314, 219 – 234, 1995.

KNOTT, P. J. "Does VRIO help managers evaluate a firm's resources?", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 8, 2015.

LASHLEY, C. Towards a theoretical understanding. In Lashley, C., Morrison, A. (Eds.). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (eds.). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

_____. (Orgs.). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. (eds.). *Hospitality: a social lens*. Amsterdam: Elsevier, 2007.

LEE, T.H.; CROMPTON, J. Measuring novelty seeking in tourism. *Annals of Tourism Research*, 19, 732–751, 1992.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J., KEH, H.T. *Services Marketing in Asia*. 4th ed. Prentice-Hall, Singapore. 2005.

MADANOGLU, M.; OZDEMIR, O. Is more better? The relationship between meeting space capacity and hotel operating performance. *Tourism Management*, 52, 74–81, 2016.

NETLAND, T. H.; ASPELUND, A. 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, 2013.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R.; PARSA, H.G. Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33 (3), 263–283, 2009.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov/Dez, 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91, 1990.

PRIEM, R. L., BUTLER, J.E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26, 22-40, 2001.

QUADROS, A. H. de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan.-jun. 2011.

RAFAELI, A.; SUTTON, R.I. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, (1), 23–37, 1987.

SANCHES, P. L. B. ; MACHADO, A. G. C. Innovation strategies from the Resource-Based View perspective: analysis and evidences in technology-based companies. *Gestão & Produção*, 21(1), 125-141, 2014.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H.; CUNHA, H. S. Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. *Production*, 25, 2, 403-415, 2015.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533, 1997.

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. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180, 1984.

WU, C. S.; LIN, C.T. ; LEE, C. 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, 2010.

Artigo recebido em: 14/09/2018

Avaliado em: 14/09/2018

Aprovado em: 14/09/2018