



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

ISSN: 1851-1732

regina.cieturisticos@gmail.com

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Argentina

Lima Ribeiro Dantas, Marcel; Fernandes Ferreira, Lissa Valéria;  
de Araújo, Afrânio Galdino; de Oliveira Godeiro, Diego Philipe  
LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE HOSPEDAJE  
SEGÚN LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 27, núm. 3, 2018, Mayo-Julio, pp. 737-755  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180757123019>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE HOSPEDAJE SEGÚN LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS

Marcel Lima Ribeiro Dantas\*  
 Lissa Valéria Fernandes Ferreira\*\*  
 Afrânio Galdino de Araújo\*\*\*  
 Diego Philipe de Oliveira Godeiro\*\*\*\*  
 Universidad Federal de Rio  
 Grande do Norte - Natal, Brasil

**Resumen:** El proceso estratégico comprende dos etapas básicas complementarias entre sí: la formulación y la implementación. Esta etapa contempla particularidades propias de diferentes regiones, culturas, contextos específicos y diversos sectores. El sector de turismo está en crecimiento y el hospedaje es imprescindible para su funcionamiento. Así, el objetivo del presente artículo fue investigar el proceso de la implementación estratégica en medios de hospedaje. Para esto se desarrolló un estudio de caso, siendo la presente investigación clasificada como descriptiva con abordaje cualitativo. En la literatura se seleccionó un conjunto de barreras y facilitadores de la ejecución de las estrategias. A partir de esto se elaboró un instrumento de investigación utilizado en las entrevistas a los gestores de hoteles y posadas. Se realizó un análisis de contenido según Bardin (2011) y en el proceso de codificación se usaron los ciclos sugeridos por Saldaña (2015). Paralelamente, un especialista indicó qué factores eran valiosos, raros y difíciles de imitar en el contexto en cuestión. El entendimiento de la misión y visión fue el único factor que no se mostró valioso. La presencia de recursos económicos y físicos, sumados al compromiso de la alta dirección, las prácticas modernas de compartir las ideas con los equipos internos y las rápidas respuestas a los cambios ambientales fueron indicados como capaces de conferir ventajas competitivas sustentables. Además de la realización de una contribución teórica y empírica, el presente estudio propone un recorrido metodológico a ser adoptado por otros investigadores que quieran investigar los procesos de ejecución de las estrategias adoptadas por las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Implementación estratégica, medios de hospedaje, Perspectiva Basada en los Recursos.

**Abstract:** The Strategic Implementation Process in Hosting Environments from the Perspective of the Resource Based View. The strategic process comprises two steps: formulation and implementation. This stage contemplates particularities of different regions, cultures and specific contexts, such as the

\* Doctorando en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Maestría en Administración por la Universidad Potiguar, Natal, Brasil. Graduada en Farmacia por la UFRN y en Administración por la Liga de Enseñanza de Rio Grande do Norte. Dirección Postal: Rua Desembargador Felipe Guerra, 895. Barro Vermelho – Natal-RN, Brasil. E-mail: marcellrdantas@yahoo.com.br

\*\* Doctora en Administración de Empresas por la Universidad de Barcelona, España. Maestría en Comunicación y Estrategia Política por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Bachiller en Administración por la Universidad Potiguar, Natal, Brasil. Profesora Adjunta de la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Miembro permanente del Posgrado en Turismo de la UFRN y miembro del Grupo de Estudios en Gestión del Turismo (GESTUR/CNPq). E-mail: lissaferrera.iadb@yahoo.es

\*\*\* Graduado en Ingeniería Eléctrica y Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Maestría en Administración por la UFRN y Doctorado en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Profesor Asociado de la UFRN. E-mail: afranioga@gmail.com

\*\*\*\* Doctorando en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Graduada en Farmacia por la Universidad Potiguar, Natal, Brasil; y en Administración por la UFRN. Maestría en Ingeniería de la Producción por la UFRN. Administrador de la UFRN. E-mail: diegophilipe@hotmail.com

*various sectors. The tourism sector is growing and the means of lodging are essential for its operation. Thus, the objective of this article was to investigate the process of strategic implementation in hosting environments. For this, a case study was developed, the present research being classified as descriptive and using a qualitative approach. A set of barriers and facilitators of strategy implementation was selected in the literature. From this, a research tool was developed used in the interviews with the managers of hotels and inns. The content analysis was developed according to the proposal of Bardin (2011) and in the process of codification the cycles suggested by Saldaña (2015) were used. In parallel, one expert pointed out which of these factors were valuable, rare and difficult to imitate in the context on the screen. As the main results, the understanding of mission and vision was the only factor that did not prove valuable. The presence of financial and physical resources, coupled with the commitment of top management, modern practices of sharing idealizations with internal teams and rapid responses to environmental changes were indicated as capable of conferring sustainable competitive advantage. In addition to the search for the theoretical and empirical contribution, the present study proposes a methodological path to be adopted by other researchers who want to investigate the processes of execution of strategies adopted by organizations.*

**KEY WORDS:** *Strategic implementation, means of hosting, Resource-Based View.*

## **INTRODUCCIÓN**

El área de estrategias presenta como tema central la ventaja competitiva (Ito *et al.*, 2012). Los estudios sobre esta temática buscan responder preguntas como: ¿Cómo actúan las empresas? o ¿Por qué son diferentes? (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Intenta explicar los motivos que llevan a las empresas a lograr desempeños superiores a los de la competencia (Vasconcelos & Brito, 2004).

El desempeño organizacional está íntimamente asociado al proceso estratégico. Éste comprende dos etapas básicas complementarias entre sí: la formulación y la implementación (Volberda, 2004; Hrebiniak, 2006). A pesar de esta dualidad, los estudios de estrategias se han centrado en la primera en detrimento de la otra (Spee & Jarzabkowski, 2009). En consecuencia, los estrategas poseen una gran variedad de modelos y herramientas de formulación como el análisis de la industria, los modelos de portfolios, la teoría del ciclo de vida de los productos y el análisis de las fortalezas y debilidades (Hambrick & Cannella, 1989; Barbosa & Drummond, 2008).

Por su parte, la implementación frecuentemente considerada más compleja que la formulación (Barbosa & Drummond, 2008), no acompañó el mismo avance. Discutida desde hace más de 30 años, esta problemática continúa abierta (Neis *et al.*, 2015). Sin embargo, se observa un aumento de las publicaciones sobre la temática en el período entre 1988 y 2014 (Sacramento, Mascena & Fischmann, 2015). Parte de esos estudios discute los factores que contribuyen o dificultan la ejecución de las estrategias (Canhada & Rese, 2011; Padilha, 2016; Sacramento, 2016), inclusive particularidades propias de diferentes regiones, culturas y contextos específicos, como los diversos sectores.

El sector de turismo está creciendo y los medios de hospedaje, las empresas que ofrecen servicios de alojamiento pago, son imprescindibles para su funcionamiento (Castelli, 2003). Comprenden hoteles, apart-hoteles, posadas, albergues, entre otros, insertados en un ambiente de intensa competencia (Hocayen-da-Silva & Teixeira, 2008). Pero, la literatura tiende a analizar los destinos turísticos y no la dinámica competitiva entre las empresas que son competencia (Stokes, 2008; Santos *et al.*, 2015).

El Estado de Rio Grande do Norte, localizado al nordeste brasileño, posee 400 Km de playas, algunas conocidas internacionalmente como Ponta Negra en Natal y la ciudad-playa São Miguel do Gostoso al norte del estado. Natal recibe anualmente dos millones de visitantes y está entre los destinos más buscados de Brasil. São Miguel do Gostoso comenzó a ganar fama a fines de la década de 1990 y hoy es uno de los principales destinos turísticos de Rio Grande do Norte para quien busca tranquilidad y contacto con la naturaleza (SETUR, 2017).

Así, se buscó realizar un estudio que contribuya a reducir los vacíos teóricos y empíricos sobre la implementación estratégica en el sector hotelero. Por lo tanto, se estudiaron los procesos desarrollados en hoteles y posadas de Natal y São Miguel do Gostoso. El objetivo del presente artículo fue investigar cómo emerge un conjunto de factores facilitadores y dificultadores del proceso de implementación estratégica en hospedaje. Estos procesos fueron evaluados bajo la óptica de la Visión Basada en Recursos (RBV- Resource Based View). El énfasis estuvo en comprender cómo esos factores afectaron la búsqueda de ventajas competitivas.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Implementación de estrategias**

De acuerdo con Bernardes, Dias & Drummond (2008) el sentido de la implementación de estrategias varía según cinco abordajes principales influenciados por disciplinas de base como la economía, la psicología y la sociología. Varía el foco de análisis y los responsables de la implementación. En el Cuadro 1 se describen esos abordajes.

Si la implementación está bien realizada puede corregir una formulación inadecuada. Cuando la formulación y la implementación están bien realizadas, el éxito está asegurado; en caso contrario se fracasa. Si la formulación es inapropiada, pero está bien ejecutada, pueden surgir estrategias que conduzcan a la organización al éxito o bien puede acelerarse el fracaso por la efectividad de la implementación. Por último, una estrategia bien formulada e implementada de manera pobre tiende al fracaso (Bonoma, 1984).

El éxito de la implementación estratégica parece ser fruto de un conjunto de factores múltiples, internos o externos a la organización (Nutt, 1987). Los modelos de implementación de estrategias que

sugiere la literatura presentan las variables que influyen en ese proceso (Barbosa & Drummond, 2008). Okumus (2001) enumeró las siguientes variables que impactan en la implementación estratégica: formulación estratégica, incertidumbre del ambiente, estructura organizacional, cultura, planificación operativa, comunicación, asignación de recursos, personas, controles, resultado, múltiples procesos de implementación, uso de consultores externos y aprendizaje organizacional.

Cuadro 1: Abordaje sobre la implementación de estrategias

Abordaje	Descripción
Alineamiento	La economía es la disciplina de base. Comprende la implementación como una serie de intervenciones en el ámbito de la estructura organizacional, de acciones de personas clave y de los sistemas de control, designados para controlar la performance respetando los objetivos deseados. Se enfoca en la organización y la alta gerencia es la principal responsable de la implementación.
Control	La economía también es su disciplina de base. La implementación es entendida como las iniciativas, los recursos y las mediciones que señalan los progresos en el alcance de objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997). Así, se enfoca en la organización y la alta gerencia es la principal responsable de la implementación.
Aprendizaje	La psicología es su disciplina de base. La implementación es la capacidad organizacional para alcanzar cambios sistémicos ininterrumpidos (Beer & Eisenstat, 1996). Se enfoca en el individuo y todos los niveles de la organización son responsables de la implementación.
Proceso	La sociología es su disciplina de base. La implementación es entendida como una secuencia de eventos que conducen al cambio estratégico (Ven, 1992). Su foco de análisis es el proceso y la alta gerencia es la principal responsable de la implementación.
Estrategia como práctica	La sociología también es su disciplina de base. La implementación es un proceso imprevisible que puede llevar tanto a objetivos pretendidos como a objetivos no pretendidos. Se enfoca en la práctica del día a día de las organizaciones y la gerencia media es la principal responsable de la implementación.

Fuente: Adaptado de Bernardes, Dias & Drummond (2008)

Hambrick & Cannella (1989) indicaron cinco facilitadores para una implementación efectiva de estrategias: asignación de recursos, programas y políticas de las subunidades que representan los planes de acción surgidos de la estrategia de negocio, estructura, recompensas y personas. Bernardes, Dias & Drummond (2008) propusieron un modelo para la realización de estudios de implementación de estrategia contemplando el contexto (interno y externo), el contenido de la estrategia y sus procesos y prácticas. Por su parte, Sacramento (2016) seleccionó los siguientes factores: formulación estratégica, relaciones entre unidades de negocios, estructura organizacional, ejecutores/liderazgo, sistemas administrativos/control, comunicación, tácticas de implementación, consenso y compromiso.

### Perspectiva Basada en los Recursos

Diferentes abordajes buscan explicar la ventaja competitiva. Uno de ellos considera que la misma se origina en el posicionamiento de la firma dentro de una industria. Otro destaca los procesos de cambio/innovación y otro enfoca las competencias de la firma para lidiar con los cambios ambientales (Vasconcelos & Cyrino, 2000). La RBV evalúa la ventaja competitiva por medio de recursos y competencias internas (Barney & Hesterly, 2011). La RBV se destacó por ofrecer una visión distinta de la basada en el mercado, donde la rentabilidad de la firma está ligada a las características de la industria donde actúa. En la perspectiva de la RBV, puede existir ventaja competitiva en el posicionamiento o en

la sustentabilidad, lo que refuerza que existe heterogeneidad dentro de una misma industria, sugiriendo que el rubro no es el factor decisivo para el desempeño de las empresas (Rumelt, 1991).

La RBV considera como unidad de análisis los recursos y las capacidades controladas por la firma. Sus presupuestos básicos son: (1) los recursos y capacidades pueden variar entre firmas y (2) estas diferencias pueden ser estables. Estos recursos son clasificados en financieros, físicos, humanos y organizacionales (Barney & Hesterly, 2011).

Según Barney & Hesterly (2011) para generar ventaja competitiva sustentable, esos recursos precisan ser (1) valiosos, (2) raros entre los competidores, (3) difíciles de imitar y (4) organizados. Esas características originaron el modelo VRIO, que deriva de las iniciales de los atributos de esos recursos. Los autores propusieron un sistema para las implicaciones competitivas derivadas de los recursos organizacionales por medio del modelo VRIO (Cuadro 2).

Cuadro 2: Evaluación de los recursos según el modelo VRIO

¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Organizado?	Implicaciones competitivas
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporaria
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable

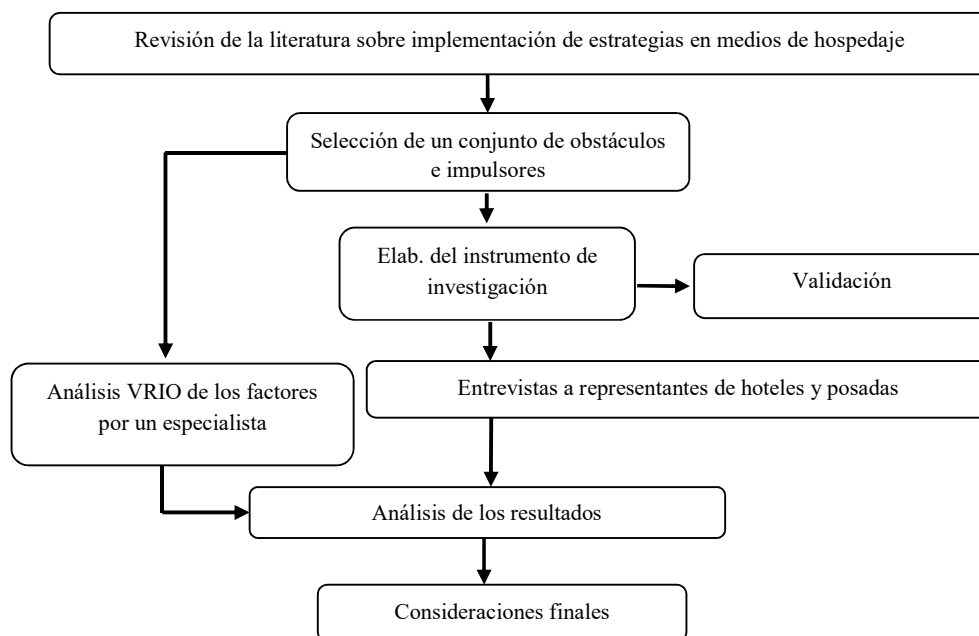
Fuente: Barney & Hesterly (2011)

## METODOLOGÍA

La presente investigación es clasificada como descriptiva y usa un abordaje cualitativo (Flick, 2009). En este caso específico, las percepciones sobre los procesos de implementación estratégica en medios de hospedaje. En la investigación cualitativa existen diversos métodos, pero cuando se pretende investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real y no existe una clara distinción entre el fenómeno y el contexto, se está ante un proceso de investigación empírica de tipo “estudio de caso”. En este diseño las preguntas de la investigación se centran en el “cómo” o el “por qué” y la estrategia de investigación es amplia, recurriendo a la triangulación de datos (Yin, 2005). Los procedimientos metodológicos desarrollados en el presente estudio están exhibidos en la Figura 1.

El estudio se inició con una revisión de la literatura. Esta etapa permitió identificar un conjunto de factores que traban o impulsan la implementación estratégica en las organizaciones de diversos sectores (hotelero, de salud y de energía eléctrica) (Cuadro 3). Esos factores fueron clasificados en la tipología de recursos propuesta por Barney & Hesterly (2011), quien considera recursos económicos, físicos, humanos u organizacionales.

Figura 1: Diseño de la investigación



Fuente: Elaborado por los autores

La etapa posterior fue el diseño de las entrevistas, que contempló información sobre número de camas, características de los entrevistados y preguntas sobre un conjunto de obstáculos y facilitadores del proceso de implementación de estrategias. La primera pregunta fue: “¿La empresa que representa encuentra o encontró dificultades en la implementación de estrategias por falta de consenso, entendimiento y transparencia en el significado de la misión y visión?”. Con el fin de testear la adecuación del instrumento de investigación se realizaron dos entrevistas a los gestores de posadas situadas en Natal. Las preguntas se mostraron adecuadas, pero se ajustaron algunos términos y la forma de exponer los cuestionamientos.

Cuadro 3: Barreras y facilitadores de la implementación estratégica

Barreras y facilitadores de la implementación estratégica	Tipo de recurso RBV	Autores
Falta de entendimiento de la misión y visión	Humano	Kaplan & Norton (1997), Silva, Silva & Corso (2001), Silva (2001), Canhada & Rese (2011)
Dificultad para traducir la estrategia en metas y objetivos	Organizacional	Kaplan & Norton (1997), Silva, Silva & Corso (2001), Silva (2001), Canhada & Rese (2011)
Disponibilidad de recursos económicos	Económico	Silva (2000), Silva (2001), Rosseto, Orth & Rosseto (2004), Canhada & Rese (2011)
Estructura poco flexible en virtud de la tecnología de la información (TI)	Organizacional	Jacques (2006), Brodbeck & Hoppen (2003), Canhada & Rese (2011)
Escaso compromiso del cuadro gerencial de la organización	Humano	Jacques (2006), Galas (2004), Canhada & Rese (2011)
Lealtad y compromiso de los subordinados para con los procesos estratégicos	Humano	Schaap (2006); Canhada & Rese (2011); Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015)
Competencias necesarias para ofrecer respuestas rápidas y adecuadas ante los cambios ambientales	Organizacional	Barney (2011), Canhada & Rese (2011)
Formas de promover de modo más eficaz la posibilidad de compartir ideas con los equipos internos	Organizacional	Jacques (2006), Mariotto (2003), Canhada & Rese (2011)

Fuente: Elaborado por los autores

Las entrevistas fueron aplicadas a los representantes de los hoteles y posadas de Natal y São Miguel do Gostoso, en el Estado de Rio Grande do Norte, Brasil. Fueron entrevistas semiestructuradas (Fontana & Frey, 1994) realizadas durante el segundo semestre de 2017 y tuvieron una duración media de 30 minutos. El criterio para seleccionar los emprendimientos fue el de accesibilidad. Se entrevistaron 2 representantes de hoteles localizados en la playa de Ponta Negra en Natal y 3 propietarios de posadas (1 en Ponta Negra y 2 en São Miguel do Gostoso). Se optó por asegurar el anonimato de las empresas y de los entrevistados, buscando preservar a los mismos y no perjudicar el análisis y comprensión de los datos recolectados (Cone & Foster, 2006). También se analizaron los sitios web de los emprendimientos, especialmente la descripción de su estructura física.

Los investigadores siguieron los procedimientos éticos indicados por Flick (2009): (a) Término de Confidencialidad y (b) Término de Libre Consentimiento autorizando la grabación de las entrevistas con fines estrictamente académicos. Para cada entrevista se utilizaron fichas de identificación conforme sugiere Flick (2009), donde se registró fecha, lugar, duración de la entrevista, particularidades e información del entrevistado (sexo, edad, formación y profesión). Las entrevistas fueron transcritas en 25 páginas. Posteriormente, fueron interpretadas de acuerdo con el análisis de contenido (Bauer & Gaskell, 2000; Bardin, 2011).

Los análisis se realizaron con la ayuda del software ATLAS TI versión 7.5.4. Las categorías fueron inspiradas en la literatura. El análisis de contenido fue realizado según la propuesta de Bardin (2011). Para la codificación se usaron los ciclos sugeridos por Saldaña (2015). En el primero se seleccionaron 79 extractos o citas que remitían a las categorías. En el segundo ciclo, los rótulos de los códigos fueron perfeccionados y definidos de forma más precisa. Algunos códigos fueron suprimidos pues estaban contenidos en otros códigos de mayor alcance. Así, restaron 68 códigos. Estos extractos fueron insertados en ocho categorías.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Caracterización de los emprendimientos**

Los dos hoteles investigados están localizados en la Praia da Ponta Negra. El Hotel A poseía 396 apartamentos, parque acuático, centro de deportes, espacio infantil, spa, salón de belleza, tiendas, espacios gastronómicos y de eventos. El Hotel B contaba con 102 apartamentos, piscina, bar, restaurante, sala de eventos, sala de reuniones y sala de juegos. Una de las posadas se localizaba en Ponta Negra y las demás en São Miguel do Gostoso. La Posada A ofrecía 19 apartamentos con TV y wifi, y piscina en el área común. La Posada B, con 12 apartamentos, disponía de restaurante, piscina, clases de windsurf y kitesurf. En tanto que la Posada C ofrecía piscina, clases de windsurf y kitesurf, cabalgatas, restaurante, biblioteca y spa con masajes.

## Caracterización de los entrevistados

Los entrevistados, propietarios o gerentes, participaban y comprendían el proceso de implementación de las estrategias. Sus edades variaron entre 33 y 66 años. Estaban en la empresa desde hacía entre 8 y 19 años. Todos poseían posgrado, excepto el propietario de la Posada C, que era graduado.

## Barreras y facilitadores de la implementación de las estrategias

### *Entendimiento de la misión y visión*

Las representantes de los hoteles relataron que nunca tuvieron dificultades en la implementación de las estrategias por falta de consenso o entendimiento de la misión y visión organizacional. En el caso del Hotel A, la declaración de la misión fue elaborada en la central (localizada en un país de Europa) y adaptada a la realidad brasileña, y fue expuesta en murales y divulgada a los nuevos empleados durante la socialización. La gerente del Hotel B relató que la misión era bien clara y puntual y que estaba expuesta en carteles en tres lugares de la empresa.

Las posadas no poseían declaración de sus misiones organizacionales o visiones de futuro. Aunque el socio-propietario de la Posada B afirmó que enfatizaba como principio del negocio, no perjudicar a otras personas. Describió este valor organizacional *“como base, que no se haga nada que perjudique a otra persona. No sólo los clientes sino los vecinos u otra persona, o el ambiente, o la naturaleza. Esto se transmite a los empleados. Ellos también son así”*.

Los representantes de las Posadas A y C relataron que tuvieron dificultades con la implementación estratégica porque los colaboradores trabajaban sin considerar el propósito de la organización, pero que eso había sido superado. La directora administrativa de la Posada A declaró que *“en relación a la misión cada uno tiene la suya”*. Este comentario puede sugerir una confusión entre misión organizacional y atribuciones de los colaboradores.

La falta de entendimiento de la misión fue un obstáculo importante en los procesos de implementación estratégica realizados en la empresa paranaense de energía eléctrica COPEL (Silva, 2001). Pero en el sector hotelero parece no tuvo la misma relevancia. Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015), al investigar la implementación de las estrategias de gestión de personas en los hoteles del nordeste brasileño, no hicieron mención a la comprensión de la misión y visión organizacional por parte de los colaboradores. En el presente estudio los hoteles demostraron una alta madurez en este aspecto. Las posadas presentaron debilidades pero parece que la implementación estratégica se vio comprometida por este aspecto.

### Traducción de la estrategia en metas y objetivos

La gerente del Hotel A relató que existen metas formalizadas en todos los departamentos, estando la gestión muy ligada a la cuantificación. En sus palabras *“es una empresa con una característica muy ligada a los números, tenemos números para casi todo. En el aspecto económico las personas son vistas como promedios, es decir que si trabajaste 15 días, cuentas 0,5. Todo tiene un número y se evalúa el desempeño de algunos sectores con objetivos. Además, algunos gestores tienen metas anuales individuales. La mayoría de los objetivos se miden”*. El Hotel B poseía metas formalizadas sólo en el departamento comercial y los procesos de los otros sectores estaban menos formalizados.

La representante de la Posada A dijo que no tenían metas. *“Si haces determinada cosa ganas tu meta. Cada uno hace su parte para que todos alcancemos el mismo objetivo”*. El propietario de la Posada B analizó el objetivo diciendo: *“Nuestro emprendimiento turístico es familiar y pequeño. Tenemos 12 chalés. Trabajo con mi esposa, mi hija y seis a ocho empleados. El primer objetivo sería ganar el pan y el bienestar de la familia. No tengo dificultades para medir esto ya que lo percibo en nuestra vida”*. En tanto que el gestor de la Posada C dijo que el objetivo de su emprendimiento es llegar a 30 apartamentos. Este número fue establecido en función de la facilidad para administrar el negocio y mantener la calidad de los servicios.

Hubo una gran variación en el uso de metas y objetivos en los emprendimientos estudiados. Uno de los hoteles utiliza metas de forma más intensa, mientras otro centra sus metas en el área comercial. Una de las posadas no utiliza metas, otra basa su objetivo en un aspecto familiar y la tercera en un número límite de apartamentos para no dificultar la gestión y mantener la calidad de los servicios.

La medición del desempeño de la implementación de sus estrategias en grandes hospitales brasileños fue un factor determinante de éxito para Macedo-Soares & Santos (2001). Este punto de vista fue corroborado por la investigación de Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015) en el sector hotelero, que enfatizó la importancia de ejecutar estrategias de gestión de personas enfocadas en los resultados, que serían medidos a través de metas y objetivos.

### Disponibilidad de recursos económicos

Las gerentes de los hoteles relataron que desconocen dificultades en la implementación de estrategias por escasez de recursos económicos, aunque en los dos emprendimientos hay una racionalización de su uso. La representante del Hotel B explicó: *“teníamos un ejecutivo de cuentas que viajaba y el director prefirió comenzar a utilizar sólo los portales. Creemos que fue un absurdo. Todo hotel tiene un ejecutivo de cuentas, pero consideró que gastaba mucho porque tenía que viajar por todo Brasil visitando las agencias de turismo. El ejecutivo de cuentas era uno de los mejores profesionales del hotel y de repente ves que un excelente profesional queda obsoleto. Asusta tener que despedir al mejor empleado”*. Ninguna de las gerentes se refirió a posibles obstáculos en el desarrollo de las

actividades debido a la restricción de recursos físicos o humanos. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Santos *et al.* (2015) quien estableció que los hoteles de una misma localidad compiten entre sí con recursos similares. En este caso, era similar la disponibilidad de recursos económicos.

La directora administrativa de la Posada A dijo que no encontró barreras relacionadas con la falta de recursos económicos, pero destacó la dificultad de atraer personas con conocimiento de informática y matemática que hablen otro idioma, capaces de enriquecer los recursos humanos de la empresa. El gestor de la Posada B explicó su dificultad para expandir su negocio. *“Hace al menos 10 años que no puedo invertir, indicando una gestión económica insatisfactoria. He mantenido la estructura, pero no puedo pensar en invertir. El último chalé fue construido hace 10 años. Por ejemplo, podría haber hecho un chalé por año”*. El propietario de la Posada C dijo que se podría haber expandido más rápidamente si hubiera contado con recursos económicos propios, ya que prefiere no utilizar capital de terceros.

Los recursos económicos parecen impulsar las operaciones de los hoteles y de la Posada A. Por otro lado, la Posada B presenta significativas barreras debido a los recursos, que impidieron su crecimiento en los últimos años. La Posada C continúa creciendo, pero su expansión se facilitaría con más recursos económicos propios. Esos resultados coinciden con Gohr & Santos (2010), en el sentido de que los medios de hospedaje buscan mantenerse en el mercado de todas maneras, intentando aumentar su rentabilidad económica en el futuro, aunque por un período no se expanda o lo haga de forma lenta.

#### *Dificultades con la tecnología de la información*

Todos los entrevistados, excepto el representante de la Posada B, revelaron dificultades con el uso de la tecnología de la información para acompañar los cambios en los procesos organizacionales. La gerente del Hotel A indicó cambios en los procesos ligados a alimentos y bebidas. *“Hubo un cambio en alimentos y bebidas relacionado con la comanda electrónica. El cambio de sistema se realizó con mucha dificultad y el proceso duró casi dos años”*. La gerente del Hotel B dijo que *“el año pasado se actualizó el software. Fue un ‘parto’”*. Los representantes de las posadas A y C también mencionaron obstáculos en la implementación estratégica por el cambio de software. El último dijo que los problemas fueron superados contratando a un profesional con conocimiento de informática.

Las dificultades con el uso de la tecnología de la información como consecuencia de los cambios en los procesos organizacionales parece asumir una mayor dimensión en los hoteles que en las posadas. Las gerentes de los hoteles refirieron problemas lentos y difíciles, en cambio en las posadas esa barrera pareció superarse con facilidad. La importancia de la tecnología de la información para acompañar los cambios organizacionales aparece en los estudios de Jacques (2006) en un hospital y de Brodbeck & Hoppen (2003) en múltiples casos de diversos sectores. Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015) resaltaron el estímulo de las mejoras continuas de los procesos dentro de un hotel, lo

que incluye a veces la adopción de tecnologías de la información como una importante práctica para la implementación estratégica.

#### *Involucramiento de la gerencia*

La entrevistada del Hotel A afirmó que *“el compromiso gerencial se muestra como un gran facilitador en la ejecución de las estrategias. Es por eso que aparecen muchas estrategias en la gestión de personas, que es mi especialidad. Sólo se dan porque la gerencia las facilita. Muestra una visión muy abierta de la administración, que no es nada centralizada. Existe una comunicación muy fluida. Ningún director tiene secretaria, está abierto a cualquier persona, lo que agiliza mucho el proceso”*. En contrapartida, la gerente del Hotel B dijo: *“algunas cuestiones son más difíciles de implementar. Las estrategias de Recursos Humanos, por ejemplo, no son absorbidas por todos los líderes porque no están abiertos o no están preparados. Quise implementar indicadores de desempeño y ellos no entregaron los informes. Como algunos líderes no estaban de acuerdo, no hicieron la actividad”*.

En las posadas, todas de gestión familiar, los líderes se mostraron más abiertos y próximos a los colaboradores de los demás niveles. El propietario de la Posada C dijo que *“por tratarse de una empresa familiar, resolvemos todo en reunión administrativa y a veces en reunión familiar”*. Un escenario parecido se vio en la Posada A, donde el representante afirmó: *“somos una empresa familiar y nos entendemos. Cuando veo alguna situación recurro a mi padre y se discute. Nunca tuve ningún tipo de problema”*. Igualmente, el representante de la Posada B dijo que *“por ser una empresa familiar y pequeña, sólo mi esposa e hija, quizá por la edad que tengo siento que es fácil estar con ellas y escucharlas. Me siento más calmado, aunque fui mandón y exigente. Valoro lo que viene del otro. Aprendí eso. Los empleados también participan. Los más antiguos dicen algunas cosas y nosotros estamos abiertos”*.

Jacques (2006) y Goldszmit (2003) afirmaron que el alto compromiso de la dirección es un factor incuestionable para mejorar la implementación de las estrategias. Hoffmann *et al.* (2015) al referirse al sector hotelero indicaron la relación con el equipo gerencial, independientemente de su nivel (alto, medio o bajo), como un factor relevante para las estrategias del sector hotelero, incluso en períodos de crisis.

#### *Lealtad y compromiso de los subordinados*

Todos los representantes de hoteles y posadas entrevistados, revelaron una alta lealtad y compromiso de los empleados. La gerente del Hotel A imputó ese comportamiento a un diferencial ofrecido por el hotel en la valoración de los colaboradores en comparación con las políticas adoptadas por otros negocios del mismo sector. La representante del otro hotel dijo que el compromiso de los colaboradores es tan importante que es uno de los valores de la organización. Agregó que los colaboradores que no respetan ese valor permanecen poco en la empresa. En las posadas la situación

es semejante. El propietario de la Posada C reveló que las dificultades en este aspecto se resuelven en reuniones administrativas sin mucho alarde.

Estos resultados están alineados con los observados por Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015), que destacaron el estímulo al compromiso de las personas de la empresa como una importante práctica en la implementación de la gestión de personas. Además, Hoffmann *et al.* (2015) señalaron el relevante papel del relacionamiento con los empleados, siendo uno de los aspectos más importantes entre todas las relaciones con los *stakeholders*.

#### *Respuestas a los cambios ambientales*

En cuanto a la rapidez de las respuestas a los cambios ambientales, los discursos de las gerentes de los hoteles fueron muy distintos. La del Hotel A indicó que existe una limitación en relación al dinamismo por parte de la mayoría de los gestores y que muchos se limitan a repetir sus rutinas. En contrapartida, la gerente del Hotel B dijo que el equipo no tiene ninguna dificultad en adaptarse a los cambios ambientales. Asimismo agregó que la crisis económica del país no impide que las metas sean alcanzadas.

Las posadas presentaron importantes dificultades en función de los cambios del ambiente externo. La directora de la Posada A dijo que *“el clima no ayuda a la gente. Cuando llueve los huéspedes no vienen y nosotros no tenemos qué hacer”*. El propietario de la Posada C reveló dificultades para adquirir insumos. *“Al principio había muchas dificultades porque no teníamos en São Miguel do Gostoso ninguna empresa de provisión de bienes de consumo, ni para las recetas básicas que queríamos incluir en el restaurante y la posada. Esto fue evolucionando y São Miguel do Gostoso hoy es visitado por las grandes revendedoras de Nata”*.

Barney & Hesterly (2011) afirmaron que si bien las empresas aprovechan su planificación para elegir qué estrategias implementar, no todas las estrategias son elegidas de esa manera, pues algunas surgen con el tiempo a medida que las empresas responden a los cambios imprevistos. Es el caso de la Posada B, que tuvo que adaptarse a la escasez de insumos para sus recetas básicas. La relevancia del relacionamiento del hospedaje con sus proveedores fue investigada por Hoffmann *et al.* (2015), siendo destacado el relacionamiento con los proveedores luego del relacionamiento de la gerencia y los empleados.

#### *Ideas compartidas con los equipos internos*

En los hoteles la comunicación de las ideas se desarrolla en reuniones, e-mails y murales. Se destaca la política de los líderes de recibir a cualquier colaborador de la organización. La gerente del Hotel B dijo: *“nuestro gerente trabaja todo el tiempo con la gente. Como es una empresa con 90 empleados y hay 8 ó 9 líderes, se resuelven muchas cosas sin que sean formalizadas. Trabajan muy*

próximos unos de otros, en forma muy dinámica. Los líderes hace cuatro/cinco años que están, por eso tienen una muy buena sintonía de trabajo”. En las posadas la información se entrega a los colaboradores en el nivel operativo, sobre todo a través de reuniones. La directora de la Posada A señaló que “las reuniones con los empleados se realizan cuando necesito dar alguna información o cuando sucede algún hecho particular. Como vengo todos los días por la mañana puedo conversar con todos”.

Dichos resultados están alineados con el estudio de Hoffmann *et al.* (2015), en el cual se destacan las relaciones de la gerencia con los colaboradores. Según Doz & Hamel (2000) el éxito de las alianzas se da a través de factores como una buena gestión de la cultura, el trabajo en equipo, las actitudes personales y la calidad de la comunicación con los empleados.

#### *Visión de la implementación estratégica de los medios de hospedaje investigados*

El Cuadro 4 sintetiza el estado de los procesos de implementación estratégica de cada medio de hospedaje investigado. El paso siguiente es comprender sus implicaciones en la búsqueda de la ventaja competitiva. Por lo tanto, es necesario desarrollar un análisis VRIO de esos procesos considerando las circunstancias del sector hotelero de la región donde operan las empresas.

Cuadro 4: Síntesis de los procesos de implementación estratégica de los hoteles y posadas investigadas

Procesos	HA	HB	PA	PB	PC
Entendimiento de la misión y visión	↑	↑	↓	↓	↓
Uso de metas y objetivos	↑	→	↓	→	→
Disponibilidad de recursos económicos	↑	↑	↑	↓	→
Dificultades con la tecnología de la información	→	→	→	↑	→
Compromiso del cuadro gerencial	↑	→	↑	↑	↑
Compromiso de los subordinados	↑	↑	↑	↑	↑
Respuestas rápidas a los cambios ambientales	→	↑	↓	↓	↓
Ideas compartidas con los equipos internos	↑	↑	↑	↑	↑

**Nota:** HA: Hotel A; HB: Hotel B; PA: Posada A; PB: Posada B; PC: Posada C  
 ↑: Procesos fuertes; →: Procesos en desarrollo intermedio; ↓: Procesos frágiles

Fuente: Datos de la investigación

#### **Análisis VRIO e implicaciones competitivas de los procesos de implementación estratégica en medios de hospedaje según una especialista**

Una especialista, profesora universitaria con formación en Turismo y experiencia en la gerencia de hoteles/posadas, clasificó cada una de las prácticas de implementación estratégica en “sí” o “no” para valioso, raro y difícil de imitar. Posteriormente, esos resultados fueron analizados conforme la propuesta de Barney & Hesterly (2011) para las implicaciones competitivas derivadas de los recursos

organizacionales. Este análisis fue realizado considerando que los medios de hospedaje se presentaran organizados (Cuadro 5).

Cuadro 5: Análisis VRIO de los procesos de implementación de estrategias

Procesos	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	Implicaciones competitivas
Entendimiento de la misión y visión	No	No	No	Sí	Desventaja competitiva
Uso de metas y objetivos	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Disponibilidad de recursos económicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable
Dificultades con la tecnología de la información	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Compromiso del cuadro gerencial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable
Compromiso de los subordinados	Sí	No	Sí	Sí	Paridad competitiva
Respuestas rápidas a los cambios ambientales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable
Ideas compartidas con los equipos internos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable

Fuente: Datos de la investigación

El entendimiento de la misión y visión fue el único factor indicado como no valioso, o sea que no contribuye de forma significativa al alcance de la ventaja competitiva. La presencia en los medios de hospedaje organizados del uso de metas y objetivos, la adopción de tecnologías de la información para dar soporte a los cambios en las rutinas internas y el compromiso de los subordinados, conduce a la paridad competitiva entre los hospedajes. Es decir que no confieren ventaja competitiva, pero su ausencia puede ocasionar una desventaja frente a los competidores.

Hay indicios de que la ventaja competitiva sustentable es alcanzada y mantenida por medio de la presencia de recursos económicos, físicos y humanos sumados al compromiso del cuadro gerencial, compartir las ideas con los equipos internos y la rápida respuesta a los cambios ambientales. Estos fueron considerados diferenciales competitivos. Dichos diferenciales divergen de los encontrados por Santos *et al.* (2014): empleados, estructura física, localización y equipamientos de los apartamentos. En el presente estudio, la presencia de recursos económicos y físicos es importante para evitar una posible desventaja competitiva o para conferir paridad competitiva. Las competencias organizacionales se mostraron decisivas para el alcance de ventajas competitivas sustentables.

### Situación competitiva de los medios de hospedaje investigados

El Hotel A se mostró al frente de los demás emprendimientos por presentar disponibilidad de recursos económicos, amplia estructura física, alto compromiso del cuadro gerencial y prácticas modernas de difusión de sus ideas entre los colaboradores. Pero podría mejorar la agilidad de sus respuestas a los cambios ambientales. El Hotel B también mostró buenas condiciones en cuanto a sus

recursos económicos, físicos y humanos. Sería aún más competitivo si el cuadro gerencial fuera más comprometido y abierto a las innovaciones.

Las posadas serían más competitivas si adoptaran metas y objetivos de forma más sistematizada. La Posada B presentó claras dificultades en la implementación de sus estrategias en virtud de los escasos recursos económicos. A pesar de eso, las tres posadas presentaron importantes características de competitividad como el alto compromiso del cuadro gerencial y los empleados, así como el hecho de compartir las ideas con los equipos internos.

## CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo intentó investigar cómo se presentaron los procesos de implementación de estrategias en medios de hospedaje. Para eso, se realizó un estudio de caso en los hoteles y posadas de Rio Grande do Norte, Brasil. Se clasificó un conjunto de barreras y facilitadores de la ejecución de estrategias según la tipología de Barney & Hesterly (2011) para los recursos y capacidades. Posteriormente, con la ayuda de una especialista, se evaluaron esos procesos/recursos considerando las características VRIO y sus implicaciones competitivas para el sector hotelero de la región estudiada.

Los resultados mostraron que los hoteles utilizaban prácticas sofisticadas para compartir su misión, visión y demás ideales con sus equipos internos. Usaban metas para verificar que sus objetivos eran atendidos, racionalizaban sus recursos económicos, presentaban alguna dificultad con el uso de la tecnología de la información, exhibían un mediano a alto compromiso del cuadro gerencial, presentaban un fuerte compromiso de los colaboradores y reaccionaban en forma intermedia a alta en lo que respecta a los cambios ambientales. Dichos hallazgos coinciden con los resultados encontrados por Barreto, Albuquerque & Medeiros (2015) y Hoffmann *et al.* (2015).

Por su parte, las posadas carecían de prácticas firmes para difundir su misión, visión, metas y objetivos; reaccionaban con lentitud a los cambios ambientales; variaban en relación a la disponibilidad de recursos económicos; y tenían dificultades con el uso de la tecnología de la información; pero presentaban acciones de compromiso del cuadro gerencial y los empleados e intenciones de compartir ideas internas.

Además, según la percepción de una especialista en medios de hospedaje localizados en Rio Grande do Norte (Brasil) el entendimiento de la misión y visión fue el único factor que compuso un conjunto de factores seleccionados en la literatura y que no se mostró valioso. Este resultado contradice a Silva (2001) y Canhada & Rese (2011) respecto de otros sectores ajenos al hotelero.

La presencia de recursos económicos y físicos, sumada al compromiso del cuadro gerencial, la práctica moderna de compartir ideas con el equipo interno y la rápida respuesta a los cambios ambientales fueron considerados capaces de conferir ventaja competitiva sustentable.

El relevamiento de las prácticas, sumado al parecer ofrecido por la especialista, permitió indicar la situación competitiva de los medios de hospedaje investigados. Los dos hoteles mostraron ser ampliamente competitivos, liderando el A por presentar prácticas más sólidas del uso de metas y objetivos y un mayor compromiso por parte del cuadro gerencial. Por otro lado, el Hotel B está más estructurado para ofrecer respuestas más rápidas ante los cambios ambientales.

La Posada A mostró mayor disponibilidad de recursos económicos, pero dejó mucho que desear en el uso de metas y objetivos. La Posada B mostró dificultades en cuanto a la disponibilidad de recursos económicos, al mismo tiempo que presentó facilidad para el uso de la tecnología de la información. La Posada C limitó su crecimiento por escasez de recursos económicos.

La evaluación de las barreras y facilitadores de la implementación de estrategias en medios de hospedaje puede contribuir a que las organizaciones estudiadas reevalúen sus prácticas de ejecución de las estrategias y a la planificación y ejecución estratégica de futuras organizaciones que vengan a instalarse en las localidades estudiadas.

En lo que se refiere a las limitaciones de este estudio se investigaron los procesos estratégicos de cinco organizaciones localizadas en Ponta Negra y São Miguel do Gostoso, lo que no permite la generalización hacia otras localidades. Se sugiere para estudios futuros la realización de esta investigación en otras regiones de Brasil o en otros países con características socioculturales diferentes, lo que permitiría apreciar semejanzas y diferencias. También se recomienda aplicar la investigación a otros rubros del turismo.

Otro punto a ser explorado en conjunto con las prácticas de implementación estratégica es el análisis del desempeño de los medios de hospedaje. Eso permitiría la apreciación acerca de la medida en que las prácticas de ejecución estratégica interfieren en el desempeño de la organización.

Se destaca que más allá de la búsqueda de una contribución teórica y empírica sobre la implementación de estrategias en medios de hospedaje, la investigación propuso una metodología que puede ser adoptada por otros investigadores que quieran investigar las dificultades y las facilidades encontradas por las organizaciones en la ejecución de sus estrategias.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barbosa, L. L. S. & Drummond, A.** (2008) "O processo de implementação da estratégia em uma empresa do setor têxtil". Encontro da ANPAD 32, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Bardin, L.** (2011) "Análise de conteúdo". Edições, São Paulo
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S.** (2011) "Administração estratégica e vantagem competitiva". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Barreto, L. M. T. S.; Albuquerque, L. G. & Medeiros, C. A. F.** (2015) "Estrategias de gestión de personal em la hotelaria de nordeste brasileiro". Estudios y Perspectivas en Turismo 24(3): 570-589
- Bauer, M. W & Gaskell, G.** (2000) "Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research". Sage, Londres
- Bernardes, M. E. B.; Dias, C. G. & Drummond, A.** (2008) "Processo de implementação de estratégia: onde estamos e como podemos prosseguir". In: Encontro da ANPAD 32, Rio de Janeiro, pp. 1 - 14
- Bonoma, T. V.** (1984) "Making your marketing strategies work". Harvard Business Review 62: 69-76
- Brodbeck, A. F. & Hoppen, N.** (2003) "Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para implementação". Revista de Administração Contemporânea 7(3): 9-33
- Canhada, D. I. D. & Rese, N.** (2011) "Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada". Future Studies Research Journal 3(1): 38-58
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". Educus, Caxias do Sul
- Cone, J. D. & Foster, S. L.** (2006) "Dissertations and theses from start to finish: Psychology and related fields". American Psychological Association, Washington
- Doz, Y. L. & Hamel, G.** (2000) "A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Flick, U.** (2009) "Introdução à pesquisa qualitativa". Artmed, Porto Alegre
- Fontana, A. & Frey, J.** (1994) "The handbook of qualitative research". Sage, Los Angeles
- Galas, E. S.** (2004) "Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, Curitiba
- Goldszmidt, R. G. B.** (2003) "Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Salvador - ANPAD, Salvador
- Gohr, C. F. & Santos, L. C.** (2010) "Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense". Turismo em Análise 21(2): 297-319
- Hambrick, D. C & Cannella, A. A.** (1989) "Strategy implementation as substance and selling". The Academy of Management Executive 3(4): 278-285
- Hocayen-da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M.** (2008) "Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro". Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional 4(4): 172-192

- Hoffmann, V. E.; Vieira, D. P.; Junior, E. R. & Melo, M. S. R.** (2015) "Estrategia empresarial em períodos de crise". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(3): 663-682
- Hrebiniak, L. G.** (2006) "Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida". Bookman, Porto Alegre
- Ito, N. C.; Junior, P. H.; Gimenez, F. A. P. & Fensterseifer, J. E.** (2012) "Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões". *Revista de Administração Contemporânea* 7(2): 290-307
- Jacques, J. E.** (2006) "A importância da análise do contexto organizacional durante a construção e implementação de recursos assistenciais na gestão da criação do conhecimento: uma contribuição para o processo estratégico nas organizações hospitalares". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - ANPAD, Salvador
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.** (1997) "The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment". Harvard Business Press, Boston
- Macedo-Soares, T. D. L. V. A. & Santos, J. A. N.** (2001) "Gestão da mudança estratégica na saúde no Brasil: um modelo para iniciar a implementação de estratégias de qualidade orientadas para o cliente". *Revista de Administração Pública* 35(1): 7-27
- Mariotto, F. L.** (2003) "Mobilizando estratégias emergentes". *Revista de Administração de Empresas* 44 (2): 78-93
- Neis, D. F.; Pereira, M. F.; Soares, M. L. & Filho, W. V. G.** (2015) "O processo de implementação das estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC)". *Revista de Ciências da Administração* 17(42): 22-37
- Nutt, P. C.** (1987) "Identifying and appraising how managers install strategy". *Strategic Management Journal* 29: 230-261
- Okumus, F.** (2001) "Towards a strategy implementation framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(7): 327-338
- Padilha, P.** (2016) "Identificação de barreiras à implementação e execução da estratégia empresarial." Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Fia de Administração e Negócios, São Paulo
- Rosseto, A. M.; Orth, D. & Rosseto, C. R.** (2004) "Implicações de variáveis organizacionais na adoção de inovações tecnológicas em organizações públicas: estudo de caso de implantação de sistema de informações geográficas em prefeituras de médio porte". *Revista de Administração Pública* 38(1): 109-136
- Rumelt, R. P.** (1991) "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal* 12(3): 167-185
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. & Teece, D. J.** (1994) "Fundamental issues in strategy: a research agenda". Harvard Business School, Boston
- Sacramento, K. C. C.** (2016) "Principais entraves e facilitadores da implementação de estratégias em empresas brasileiras". Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Administração, Fea Usp, São Paulo
- Sacramento, K.; Mascena, K. & Fischmann, A.** (2015) "Implementação estratégica: Uma análise bibliométrica da produção científica de 1988 a 2014". FEA-USP, São Paulo

- Saldaña, J.** (2015) "The coding manual for qualitative researchers". Sage, Los Angeles
- 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". *Produção Online* 25(2): 403-415
- Schaap, J. I.** (2006) "Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada game industry". *UNLV Gaming Research & Review Journal* 10(2): 13-37
- SETUR - Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte** (2017) "Turismo sol e praia". Natal. Disponível em <http://natalbrasil.tur.br/destinos/turismo-sol-e-praia/>. Acessado em novembro de 2017
- Silva, E. D.** (2001) "Barreras a la implementación estratégica: el caso Copel". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, Campinas
- Silva, E. D.** (2000) "La implementación de la estrategia y el control estrategico: un análisis integrado". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, Florianópolis
- Silva, E. D.; Silva, W. V. & Corso, J. M.** (2001) "La implementación de la estrategia y el control estrategico: um análisis integrado". Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, Florianópolis
- Stokes, R.** (2008) "Tourism strategy making: insights to the events tourism domain". *Tourism Management* 29(2): 252- 262
- Vasconcelos, F. C. & Brito, L. A. L.** (2004) "Vantagem competitiva: o construto e a métrica". *Revista de Administração de Empresas* 44(2): 51-63
- 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
- Volberda, H. W.** (2004) "Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis". *European Management Review* 1(1): 35-42
- Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 08 de octubre de 2017

Reenviado el 21 de noviembre de 2017

Aceptado el 25 de noviembre de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués