

## **O Peso Dos Ativos Específicos Na Diferenciação Das Firmas Que Compõem O Setor Hoteleiro De Porto Alegre: Uma Análise Exploratória À Luz Da Economia Dos Custos De Transação**

**Autoria:** Fábio Freitas Schilling Marquesan, Renata Fernandes Guzzo, Suziane de Alcantara Santos, Paulo Antônio Zawislak

### **Resumo**

O presente artigo propõe a comparação do valor das especificidades dos ativos de 23 hotéis das categorias “Luxo” e “Superior”, localizados em Porto Alegre, com os preços médios das diárias por eles cobradas. A justificativa do trabalho está embasado no fato que Porto Alegre vem aumentando gradativamente a oferta dos meios de hospedagem, acompanhando a demanda que o turismo de negócios e eventos proporciona. Também, com a cidade sendo sede dos jogos da Copa do Mundo de 2014, a demanda tende a aumentar consideravelmente, além de ser um público com expectativas e exigências diferenciadas. Por isso, a necessidade dos meios de hospedagem da cidade de se adequar à classificação, mesmo que não a tendo oficialmente, contemplando as exigências de classificação cabíveis. O método que embasou a análise das relações entre especificidades dos ativos e preços das diárias consistiu na visita sistemática aos endereços eletrônicos (sites) dos hotéis investigados, analisando dados secundários. Foram analisados os hotéis de categorias Luxo e Superior. Tal escolha foi motivada pela expectativa da maior quantidade de ativos específicos que tais hotéis supostamente teriam, por pertencerem a categorias superiores, além do índice de ocupação mais elevada de tais grupos. Os ativos específicos encontrados foram comparados com aqueles de cada categoria do Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem do Brasil (Deliberação Normativa n. 429, de 23 de abril de 2002). A discussão dos resultados encontra amparo teórico na Economia dos Custos de Transação, especificamente no que tange à função dos custos de governança propostos por Williamson (1991). Observou-se que as diferenças nas relações entre especificidades dos ativos vs. preços das diárias tendem a classificar os hotéis em quatro subgrupos, partindo daqueles que cobram preços mais acessíveis e oferecem um pequeno valor em termos de ativos específicos até aqueles que cobram mais caro, mas em compensação, oferecem mais ativos específicos aos hóspedes. Mesmo que a maioria dos hotéis tenha seguido o padrão “quanto mais ativos, maior o preço da diária”, foi observado que o preço cobrado por alguns deles não condizem à quantidade de ativos específicos de seus subgrupos, isto é, alguns hotéis cobram preços superiores ao padrão daqueles que oferecem quantidades de ativos específicos similares. Cada hotel analisado possui uma quantidade única de ativos específicos. No entanto, ao comparar os hotéis uns aos outros através dos sites, pode ocorrer pontos positivos ou negativos, dependendo do tipo de cliente que navega os sites, resultando no ganho ou perda de vantagens competitivas.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando Williamson, nos idos de 1972 (*apud* ZYLBERSZTAJN, 1995), identificou, de modo inequívoco, que as partes envolvidas numa transação não costumam contemplar de forma passiva os riscos inerentes às atividades mercantis nas quais estão envolvidas, começaram a serem delineados, de uma maneira mais bem definida, os contornos fundamentais do corpo teórico que veio a ser conhecido pelo desígnio de *Economia dos Custos de Transação*. Na intenção de atenuar, pelo menos, a frequência com que se incorre nesses custos, as firmas constantemente adotam mecanismos de coordenação e assumem determinadas estruturas de governança que se propõem, entre outras coisas, à tentativa de redução daqueles riscos – que são fonte, justamente, dos referidos custos de transação. Levando-se em conta a possibilidade de se mensurar alguns dos atributos das transações (como por exemplo, a especificidade dos ativos – uma das formas mais evidentes de observação desses custos), torna-se razoável imaginar que, por meio de análises empíricas, se consiga confirmar alguns dos elementos constituintes da teoria, o que tende a reforçar o poder explicativo da mesma, confirmando sua validade para os estudos organizacionais.

Em rápidas palavras, o pressuposto teórico básico por detrás dessa concepção é o de que, para se consiga sustentar o ímpeto de permanecer sendo *firma*, mantendo um padrão competitivo que lhe permita auferir, continuamente, lucros a partir das transações de mercado, aquilo que representa a estrutura empreendedora-coordenadora da organização deve se empenhar, e cada vez mais, em oferecer aos mercados ativos que sejam sempre, e mais, específicos. A capacidade de bem explorar a especificidade dos ativos à disposição de uma organização constitui fator que a torna, por exemplo, mais difíceis de ser imitado pelos concorrentes, o que, segundo a teoria, tende a lhe conferir o status de *firma*. Baseado nessa premissa, o objetivo do presente artigo consiste em mensurar os ativos específicos de um grupo de hotéis localizados na cidade de Porto Alegre e analisar o peso dos mesmos em relação ao potencial de diferenciação dessas firmas em relação às demais que compõem aquele setor.

A respeito da unidade de análise que serviu de campo empírico para a realização deste trabalho, justifica-se a escolha do segmento hoteleiro pela observação de que esta é uma das atividades econômicas cujo crescimento tem sido dos mais expressivos na capital gaúcha. Novos hotéis estão sendo construídos, enquanto outros passam por reformas visando ao aumento de capacidades, tanto em relação ao número de unidades habitacionais, quanto em quantidade e tamanho das salas de eventos. Há, ainda, aqueles em fase de projeto, já prevendo, inclusive, o atendimento à demanda potencial que se projeta em relação à Copa do Mundo de 2014, que tem em Porto Alegre uma de suas sedes mais importantes, inclusive, pela proximidade com países como Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai.

O setor de hospedagem representa um dos principais componentes de uma viagem, sendo este o responsável pela maior porcentagem de gastos efetuados pelos viajantes (YOUEL, 2002). Desta forma, conforme Webster (1992), em um mercado altamente competitivo, caracterizado por fenômenos como a globalização, rápidos avanços em telecomunicações, transportes e processamento de informações e ampliação das opções de escolha dos consumidores e compradores industriais impõe-se crescentes desafios às organizações. As organizações precisam estar preparadas para tais desafios, observando as mudanças que ocorrem no Ambiente Institucional que regulam suas ações.

A internet ocupa papel de destaque nas relações comerciais da atualidade, por isso, a decisão quanto ao método empregado neste trabalho foi o de realizar um levantamento dos ativos específicos de 23 hotéis pré-selecionados (categorias Luxo e Superior), através dos seus endereços eletrônicos (sites de internet) administrados pelos mesmos. Estes dados foram complementados com informações constantes no site da Secretaria de Turismo de Porto

Alegre – a qual contém uma listagem de todos os hotéis da cidade, com um breve resumo das facilidades que cada um oferece aos seus hóspedes.

O artigo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução. Na segunda, será apresentado um posicionamento teórico acerca do que é firma e qual seu papel na Economia dos custos de Transação. Em seguida, mostra-se a relação dos Custos de Coordenação e Especificidade dos Ativos. Posteriormente, é exposto o método de trabalho pelo qual se desenvolveu a pesquisa, sendo que, em seguida, discutem-se os resultados e, no final, são tecidas as considerações finais do trabalho.

## 2 A FIRMA E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Refletir sobre o papel da firma na atual sociedade exige que se remeta ao questionamento feito por Ronald Coase, ainda na década de 30: Porque as firmas existem e qual sua importância? Uma pergunta mais inquietante proposta pelo mesmo autor é a seguinte: Não seria mais fácil haver trocas de produtos e serviços apenas em uma grande firma, que representasse todo o mercado? As respostas a tais questões dão conta de que a firma representa umnexo de contratos, ao invés de mera função de produção e que, os limites para a existência de uma única grande firma esbarram na capacidade de coordenação dos agentes econômicos.

É preciso compreender a firma não apenas como um agente econômico que combina fatores de produção com uma eficiência máxima determinada previamente por uma dada tecnologia para a produção de bens e serviços também com valores determinados. Zawislak *et.al.* (2009, p. 71) resume a firma como: “um composto de competências (tecnológicas, organizacionais e institucionais) cujo objetivo maior é garantir lucros extraordinários (obtidos pela superação das expectativas do mercado) que possam remunerar seus ativos acima das expectativas do mercado”. Observa-se que para que haja remuneração dos ativos no mercado, é preciso haver inovação.

As transações de mercado ocorrem devido à necessidade de se buscar algo que a organização não produz. Se for mais barato comprar um insumo para a produção, a firma optará por comprá-lo, se for mais barato produzir esse insumo, a firma assim o fará – desde que, evidentemente, disponha dos recursos necessários a tal ação. As firmas entram no dilema de fazer ou comprar, e podem ainda tomar as duas posturas simultaneamente, estabelecendo, assim, suas estratégias organizacionais. Se ficarem mais próximas do mercado terão maior custo de transação, se mais próximas da hierarquia da própria firma, maior será o custo de inovação (ZAWISLAK, 2004).

Desta forma, compreende-se que as transações de mercado, conforme Azevedo *et al* (1997, p. 81) “são o motivo fundamental para a existência das diferentes estruturas de governança”. Ao considerar os atributos das transações como elementos explicativos dos custos de transação, é possível representá-los como diferentes dimensões das transações. Os custos de transação são definidos por esses atributos, sendo mantida constante a estrutura de governança para reduzir tais custos.

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) teve como marco inicial a publicação do artigo "The Nature of the Firm" de Ronald Coase (1937). No entanto, esta teoria foi abordada em maior profundidade nos trabalhos de Williamson (1975, 1985). Conforme Williamson (1985, p. 388) existem dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: (i) os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e (ii) os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Esses custos estão presentes, em diferentes

intensidades, de acordo com as características das transações, tanto quando são realizadas através do mercado quando são realizadas no interior da firma.

Além das estruturas de governança, que são responsáveis por monitorar e reger as transações organizacionais, também se utiliza outros cinco parâmetros para mensurar e determinar os custos de transação: o risco de atividades oportunistas; a elevação dos custos de elaboração; a elevação dos custos de monitoramentos contratuais; as perspectivas do tomador de decisão relacionadas ao comportamento humano - a Racionalidade Limitada do tomador de decisão e o risco de comportamentos oportunistas. Seguindo Williamson (1985), o pressuposto da racionalidade limitada é o alicerce, juntamente com o oportunismo, que sustenta a Teoria dos Custos de Transação.

Conforme Azevedo *et al* (1997, p. 82), a Economia dos Custos de Transação se utiliza de uma versão modificada dos atributos das transações, acabando por adaptá-los ao método e tradição da Economia. São três os atributos das transações expostos pela teoria de contratos relacionais que se traduz na Economia dos Custos de Transação: frequência, incerteza e especificidade de ativos. Os ativos específicos não são reutilizáveis, a não ser com perdas de valor. Desta forma, é possível que haja risco de investimento em tais ativos, visto que podem estar aliados ao oportunismo, complicações contratuais e conseqüentemente, a geração de custos de transação. Quanto maior a especificidade, maiores os riscos enfrentados e, por sua vez, maiores serão os (possíveis) custos de transação.

Knight (1921, p.36) esclarece algumas limitações sobre os riscos e as incertezas nas transações estabelecidas pelas organizações:

Ora, desde que o risco, no sentido vulgar, não impede o planejamento perfeito (por razões que facilmente podem tornar-se claras), tal risco não pode evitar a concretização completa das tendências das forças competitivas, ou dar origem ao lucro.

As organizações, invariavelmente, são caracterizadas por algumas incertezas (em seu sentido não mensurável) e riscos, visto que sempre é preciso fazer antecipações quanto ao futuro. Entretanto, esse futuro sempre será incerto e, conseqüentemente, gerador de riscos aos quais as firmas são expostas, principalmente porque o ambiente organizacional e o mercado estão em constante transformação. Esses riscos, se bem determinados, podem gerar previsões de como o mercado estará reagindo em dado momento futuro. No entanto, sempre há fatores que não podem ser antecipados.

Tentando reduzir os impactos negativos originários das incertezas, especificidades e falhas contratuais das transações, as estruturas de governança apresentam mecanismos para regulamentação destas transações. Assim, a governança é o mecanismo de controle utilizado para garantir que as transações entre os atores ocorram da maneira como foi contratada e planejada (GULATI; SINGH 1998).

## 2.1 ESPECIFICIDADES DE ATIVOS

As especificidades dos ativos, por sua vez, possuem um valor maior se aplicados na transação à qual são específicos, formando uma quase-renda. Conforme Azevedo *et al* (1997, p. 84) a quase-renda, de acordo com o contexto apresentado, pode ser definida como: “(...) a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo”. Desta forma, o montante passa a ser valor negociável entre as partes envolvidas na transação, sendo que a sua geração influenciará na continuidade do negócio. O poder de barganha pode trazer benefícios e maximização do lucro, mas também podem aparecer interesses conflitantes, e gerar custos de transação.

Marino (2001) é enfático ao afirmar que a especificidade dos ativos provoca o estabelecimento de uma relação de dependência entre as partes à medida que se elevam os graus de especificidade. Assim, quanto mais específica for a transação, maior será a demanda por coordenação; quanto maior a especificidade dos ativos, maiores serão as oportunidades de ações “oportunistas” entre os agentes, que desejarão se apropriar da quase-renda gerada.

Williamson (1991) distingue seis tipos básicos de especificidade dos ativos: especificidade locacional, relacionada à localização de um dado empreendimento; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados, representado pela relação de dependência do investimento com o retorno em virtude da dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica; especificidade de marca e especificidade temporal, importante no caso de produtos perecíveis.

## 2.2 A RELAÇÃO CUSTOS DE COORDENAÇÃO VS. ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

Williamson (1991) ao buscar identificar as diferenças que distinguem as formas genéricas da organização, faz uso dos aspectos da economia institucional, dos direitos dos contratos e da teoria organizacional. Em seu estudo, ele observa que existem distintos mecanismos de coordenação e controles assim como habilidades específicas necessários para lidar com cada uma delas. Segundo o modelo teórico escolhido para embasar este trabalho (representado pela escolha da forma organizacional pertinente a uma dada transação), os resultados esboçam uma curva similar a que Williamson (1991) propôs em relação aos custos de coordenação *Vs.* a especificidade dos ativos, isto é, uma curva semelhante à da Figura 1.

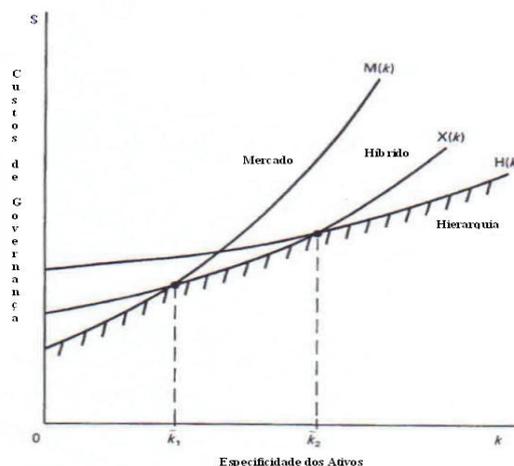


Figura 1 – Especificidade de Ativos e Estruturas de Governança  
Fonte – Williamson (1991)

Conforme se pode observar no gráfico, as firmas se organizam em três formas de estrutura de governança: a hierárquica, a de mercado e a híbrida (WILLIAMSON, 1991, p. 269). O presente modelo define três funções de custos de governança:

$M = M(k, \theta)$  governança via mercado;

$X = X(k, \theta)$  governança mista e;

$H = H(k, \theta)$  governança hierárquica.

Supõe-se de maneira decrescente que  $H > X > M$  - essa desigualdade reflete a ineficiência marginal do mercado. Nesta sequência, os custos burocráticos da organização interna da governança hierárquica são superiores, mas ao mesmo tempo as especificidades de

ativos são elevadas. Em seguida, a governança mista ou híbrida representa uma relação mais adaptável e menos burocrática comparada à hierárquica. Esta estrutura surge quando há a necessidade de uma coordenação sobre as partes, o que não é encontrado nas transações da governança via mercado, no entanto, em relação à especificidade de ativos, ela se posiciona a um nível inferior. Essa relação pode ser mais bem observada nos eixos do gráfico. No limite de 0 a K1 a estrutura de governança via mercado é mais eficiente, pois, o nível de especificidade de ativos é o mais baixo e conseqüentemente o custo de governança também. Já de k1 até k2, há uma queda na eficiência dos contratos via mercado e daí então começa haver a necessidade de uma governança híbrida. A partir de k2 até k a estrutura hierárquica se mostra com maior capacidade para sustentar os custos de governança gerados pelos ativos específicos.

Em outras palavras, as organizações que administram ativos muito específicos são mais bem coordenadas por estruturas que se aproximam da forma hierárquica, ao passo que, aquelas cujos ativos são pouco específicos, têm no mercado a melhor forma de coordenação. Ou seja, o custo de governar uma transação pautada por baixa especificidade de ativos que não seja coordenada pelo mercado é tão alta, que não vale a pena fazê-la, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. Assim, a eficiência de qualquer desses mecanismos irá depender e variar de acordo com as condições estabelecidas pelas transações.

Há uma melhor forma de coordenação para cada nível de especificidade de ativos. Também, observa-se que a existência de ativos específicos envolvidos em um contrato, levantando a necessidade de compromissos com um período de tempo mais extenso, pelo menos o suficiente para recuperar os investimentos cujo uso de oportunidade pode ser limitado. Espera-se que o contrato reflita esta exposição ao risco por parte do ofertante, com a inclusão de salvaguardas que o protejam ou com reflexos no nível dos preços. Ou seja, à medida que os ativos específicos se elevam, conseqüentemente, aumentam seus custos de governança. Isto porque quanto mais específico esse ativo mais difícil sua recolocação no mercado em caso da transação ser desfeita (WILLIAMSON, 1991).

Em suma, quanto mais específico for o ativo maior devem ser os custos envolvidos, fazendo com que, em média, os preços cobrados no mercado, principalmente quando feita a comparação com os demais ativos disponíveis, inclusive os menos específicos, sejam mais elevados. Mais do que isso, a especificidade obtida sugere a existência de uma estrutura de governança, e seus custos, que esteja adequada à expectativa de valor dos clientes. Estes pagarão pelo preço cobrado se perceberem valor extraordinário nos ativos oferecidos.

### 2.3 MENSURANDO AS ESPECIFICIDADES DE ATIVOS NA HOTELARIA DE PORTO ALEGRE

A hotelaria no Brasil, diante de fatores como a introdução de novas tecnologias e competitividade do mercado, vem sofrendo mudanças significativas, exigindo que haja uma adequação nos estilos de gestão adotados. A hotelaria necessita de soluções práticas para seus clientes, agregando valor aos serviços prestados, que em todo o hotel é igual (no que diz respeito a hospedar), para tanto:

Os clientes não buscam coisas tanto quanto buscam soluções. Quanto mais cômoda for a solução, melhor. Com a crescente exigência sobre o já escasso tempo das pessoas, a necessidade por comodidade e por soluções completas cresce mais acentuadamente. As empresas que pretendem oferecer soluções convenientes devem fazer bem duas coisas: 1) identificar, com precisão, as necessidades por comodidade do cliente; 2) oferecer a solução, sem deslizes. As redes de valor

identificam precisamente as necessidades, captando informações vitais do cliente em cada um dos vários pontos de contato. (BOVER, *apud* GARCIA, 2003, p. 170).

Assim, observam-se como as características físicas dos hotéis, a qualidade dos serviços prestados e as características humanas são fatores fundamentais no momento da escolha do meio de hospedagem. O retorno do cliente se dará com a confirmação das informações coletadas, da vivência e experiência efetiva. Conforme Kotler (1999, p.187): “uma empresa pratica ‘intimidade com o cliente’ apenas quando é capaz de customizar seus produtos ou serviços de acordo com as exigências dos clientes”. Esta “intimidade” está fortemente ligada à construção de relacionamentos de longa duração, permitindo conhecer melhor este cliente e que este possa se tornar fiel à empresa.

Olhando Porto Alegre, cidade-alvo desta pesquisa, de acordo o Convention e Visitors Bureau no momento da realização deste trabalho, contava com cerca de 6.450 unidades habitacionais e mais de 13.000 leitos nos hotéis da cidade. Conforme dados do Sindicato de Hotelaria e Gastronomia, no ano de 2008, a média de ocupação anual dos hotéis da cidade ficou em 56,50%. Desta forma, observa-se que a hotelaria portoalegrense possui uma ocupação estável. Também a capital Gaúcha está classificada como a terceira cidade no Brasil mais visitada por estrangeiros no quesito eventos, negócios e convenções, estimado em 5,4 milhões de turistas no ano de 2007, de acordo com as informações da Secretaria de Turismo de Porto Alegre.

Por meio dos dados apresentados, acredita-se que Porto Alegre apresenta um grande potencial para a hotelaria. Observando a atual conjuntura, onde não há tempo a perder e que a internet é um dos principais meios de comunicação, os hotéis devem manter seus sites atualizados e com as informações disponíveis para que seja fácil e rápida a consulta por parte de qualquer potencial cliente, e assim manterem-se competitivos. Por isso, a pesquisa em questão trata exatamente de medir os ativos específicos dos hotéis Luxo e Superior de Porto Alegre e relacionar com seus custos de governança, analisando se estão adequados à suas categorias.

### 3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para realizar o presente estudo, foram utilizados dados secundários encontrados nos sites dos hotéis de Porto Alegre e na secretaria Municipal de Turismo. Segundo determinado pelo Ministério do Turismo (2002), os hotéis no Brasil são classificados de acordo com as categorias apresentadas abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Estrelas</b>
<b>Super Luxo</b>	★★★★★ SL
<b>Luxo</b>	★★★★★
<b>Superior</b>	★★★★
<b>Turístico</b>	★★★
<b>Econômico</b>	★★
<b>Simples</b>	★

Tabela 1 - Classificação de meios de hospedagem  
Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2002)

Na cidade de Porto Alegre não existe nenhum hotel classificado oficialmente pelo Ministério do Turismo. No entanto, de forma a diferenciá-los, a Secretaria de Turismo de Porto Alegre, no momento desta pesquisa, realizava em seu site tal classificação, seguindo a

normativa e a matriz de classificação hoteleira. Desta forma, a cidade conta com três hotéis da categoria Luxo, 20 da categoria Superior, 29 da categoria Turístico e 20 da categoria Econômico, não havendo nenhum hotel Superluxo. De outra parte, apesar de haver hotéis Simples, estes não estão catalogados no site. Neste trabalho, optou-se por traçar um modelo comparativo das especificidades dos ativos relativos aos hotéis pertencentes às categorias Luxo e Superior. São eles:

- Categoria Luxo: Hotel Deville Aeroporto, Hotel Plaza São Rafael e Hotel Sheraton Porto Alegre.

- Categoria Superior: Bela Vista Service Residence, Blue Tree Towers, Duque Center, Embaixador, Everest Porto Alegre, Holiday Inn, Intercity Premium, Master Palace, Mercure Apartment – Beverly Hills, Mercure Apartment – Il Giardino, Mercure Apartment – Manhattan, Novotel, Piazza Navona Flat, Plaza Porto Alegre (Plazinha), Porto Alegre City Hotel, Porto Alegre Residence Hotel, Quality Porto Alegre, Ritter Porto Alegre Hotel, Swan Towers e Swan Molinos Flat.

A escolha dessas categorias se deu devido à expectativa da maior quantidade de ativos específicos que tais hotéis supostamente teriam, por pertencerem a categorias superiores; além do índice de ocupação dos grupos, que conforme dados do Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre, na média, apresentam índices de ocupação elevados, sendo que no mês de abril de 2009 ficou em torno de 58%.

A catalogação e avaliação dos ativos específicos inerentes a cada um dos 23 hotéis das categorias Luxo e Superior – objetos desta pesquisa –, se deu com base nos seguintes passos:

**Passo 1** – Por meio de análise e tabulação dos ativos específicos exibidos nos endereços eletrônicos (sites) de todos os hotéis sob investigação, procedeu-se a classificação dos mesmos, de acordo com os parâmetros específicos da indústria hoteleira. O conjunto dos ativos específicos recebeu a seguinte classificação, de acordo com a “matriz de classificação” do Ministério do Turismo (Deliberação Normativa n. 429, de 23 de abril de 2002): *Postura Legal; Atendimento ao Hóspede; Setor Habitacional; Áreas Sociais; Alimentos e Bebidas; Lazer; Serviços Adicionais e Localização*. Os itens *Segurança, Saúde e Higiene, Conservação/Manutenção, Portaria/Recepção, Acessos e Circulações, Comunicações, Reuniões/Escritório Virtual e Ações Ambientais*, segundo os dados coletados, não apresentam diferenças entre as duas categorias analisadas. Em outras palavras, as ações ambientais obrigatórias e os itens de segurança, por exemplo, para aqueles hotéis da categoria Luxo, em nada diferem daqueles exigidos para os hotéis da Categoria Superior, não representando, assim, um item que pudesse ser tomado como sendo um ativo específico; algo peculiar a estas categorias de hotéis.

**Passo 2** – Classificadas as características gerais, optou-se por descartar aquelas consideradas obrigatórias para que o hotel fosse classificado em tal categoria, segundo a matriz de classificação (mesmo não constando no site do hotel, considerou-se que havia tal característica, por questão legal de classificação). Algumas características também foram descartadas por se encontrarem na maioria dos sites, consideradas neste estudo, padrão de mercado, como “site com tradução em outras línguas” ou “reservas online”.

Interessante notar que, ao se observar a presença destas variáveis nos sites dos hotéis pesquisados, verificou-se, de fato, que todos eles às apresentam, o que indica que não se poderiam tomar tais fatores como representando um diferencial do hotel, isto é, não são ativos específicos.

**Passo 3** – Assumiu-se como base para análise dos ativos as seguintes categorias e suas subdivisões: Postura legal (fechadura eletrônica); Atendimento ao hóspede; Setor Habitacional; Área Social; Alimentos e Bebidas; Lazer; Serviços Adicionais; Localização. Ao total foram 69 ativos específicos analisados.

Após a tabulação de todos os Ativos Específicos coletados por meio da visita aos endereços eletrônicos de todos os hotéis investigados, procedeu-se à consulta a dois especialistas em hotelaria, de modo que se pudesse atribuir pesos (de zero a dois) a cada um desses ativos. Quanto maior a pontuação estabelecida, maior a especificidade do ativo. A intenção desta consulta era a de que se procedesse a uma aproximação quali e quantitativa dos critérios de decisão envolvidos na escolha de um hóspede em potencial, quanto a sua percepção em termos de especificidade de ativos.

Essa classificação proposta pelos dois especialistas teve como base o levantamento dos ativos envolvidos nas transações econômicas, segundo o entendimento de Williamson (1972, apud ZYLBERSZTAJN, 1995):

Especificidade de Ativos (k) com três níveis de especificidade definidos, onde:

$k = 0$ , significando ativos totalmente reutilizáveis;

$k = m$ , significando um nível supostamente intermediário de especificidade e;

$k = \infty$ , significando ativos altamente específicos (idiossincráticos).

Traduzidos para uma escala de 0 a 2, (utilizada pelos dois especialistas) montou-se o seguinte esquema:

0 = ativo reutilizável;

1 = ativo de especificidade intermediária;

2 = ativo idiossincrático

Desta consulta aos especialistas, esboçou-se uma curva de utilidade (exibida na discussão dos resultados), com a média dos pesos que foram atribuídos pelos dois especialistas, a qual retrata de forma semelhante, as relações entre os preços médios cobrados por cada hotel, para cada diária, em relação à magnitude da especificidade de seus ativos.

**Passo 4** – Não foi possível obter informações fidedignas a respeito dos custos de governança dos 23 hotéis investigados. Esta é uma informação não divulgada e que nem todos os hotéis dispõem de forma exata. No entanto, pela análise do conteúdo dos endereços eletrônicos de cada hotel, foram estabelecidos os preços médios que cada um dos 23 hotéis investigados cobra por uma diária, e tomou-se esse valor como fator de comparação entre os hotéis em relação à especificidade de seus ativos. Em outras palavras, substituíram-se o fator “custos” (como medida da estrutura de governança e por decorrência dos custos de coordenação) pelo fator “preços”, na montagem dos gráficos que amparam a discussão destes resultados. Tal decisão ampara-se na afirmação de Williamson (1991), segundo a qual, quanto maior a especificidade dos ativos, maiores os custos de coordenação. A suposição proposta neste trabalho é a de que, a fim de cobrir custos de coordenação maiores, devem ser cobrados preços mais altos que estes custos, caso contrário, se estariam comprometendo os lucros e a sobrevivência daquelas organizações as quais não fossem capazes de cobrar preços superiores aos custos de coordenação.

E esta unidade-padrão foi que se tomou como referência, a fim de se proceder as comparações que evidenciassem as diferenças entre os hotéis pesquisados. Então, a classificação dos preços médios das diárias dos hotéis foi construída com base na seguinte proporção, de modo a integrar o eixo y das figuras 2 e 3 (a serem exibidas na discussão dos resultados):

$$\text{Preço médio da diária} = \frac{\text{Diária Single + Duplo mais caro}}{\quad} + \text{café} + \text{garagem}$$

Com esta fórmula, padronizaram-se os preços médios que cada um dos 23 hotéis consultados cobra de seus hóspedes. Nesta conta, descartaram-se os (poucos) hotéis que

dispõem de apartamentos triplos e também os únicos dois que oferecem suíte presidencial, em função dos elevados preços cobrados por tais acomodações e porque não havia critério de comparação com os outros 21 hotéis da cidade.

Em alguns casos, quando as informações constantes nos sites não eram claras, foi preciso o contato telefônico com certos hotéis para que se buscassem informações tais como, valores de diárias atualizados e valores cobrados pelo uso da garagem. Em outros casos o contato telefônico também foi necessário a fim de se esclarecer o significado e a utilidade de certos ativos pouco comuns, ou com denominação em língua estrangeira, o que poderia gerar uma informação dúbia. Também houve a necessidade de solicitar a metragem dos apartamentos e suítes para que se montasse a tabela de ativos específicos, já que de acordo com a matriz de classificação dos meios de hospedagem, existe uma metragem mínima para cada categoria.

Para preservar a identidade dos hotéis, tem-se uma classificação crescente conforme a quantidade de ativos específicos, sendo A, a organização que possui menor quantidade de ativos e X a organização que possui a maior quantidade de ativos específicos. Os hotéis da categoria Superior vão de A até T, já as letras U, V e X correspondem aos hotéis pertencentes à categoria Luxo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objeto de estudo aqui analisado (hotéis de luxo e superior) pode ser tipificado como uma estrutura vertical, pois assume o controle sobre os diferentes estágios relacionados à prestação de serviços com a principal finalidade de redução de riscos e a economia de custos de transação.

Conforme o modelo teórico, a expectativa em relação aos resultados era a de que os hotéis da categoria Luxo exibissem um nível elevado de ativos específicos. Da mesma forma, esperava-se que fossem também maiores, os custos de coordenação de tais organizações.

Na intenção de se obter a expressão da distribuição dos preços das diárias dos 23 hotéis pesquisados, elaborou-se o gráfico representado abaixo (Figura 2), que ainda não leva em consideração as especificidades dos ativos específicos de cada hotel. Neste gráfico, a relação com a especificidade de ativos representa apenas uma “projeção” (quantidade de ativos esperado), isto é, exibe o que, teoricamente, deveria representar a relação entre os custos de governança e os ativos específicos segundo a Economia dos Custos de Transação.

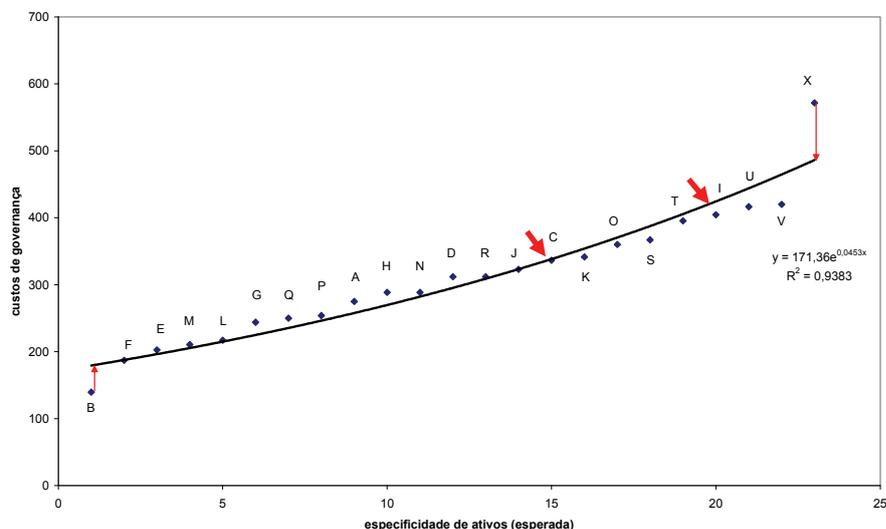


Figura 2 - Linha da tendência dos preços médios cobrados pelos 23 hotéis pesquisados

Por meio deste gráfico, tem-se a distribuição dos preços cobrados pelas diárias dos 20 hotéis da categoria superior (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T), mais os três hotéis da categoria luxo (U, V e X).

Analisando a curva, verifica-se que o hotel B é o que cobra os menores valores relativos (preços) das diárias (R\$ 139,50/diária). Conforme a Teoria dos Custos de Transação, este hotel deveria ser aquele cujos custos de coordenação deveriam ser os mais baixos. Da mesma forma, por conta de tal Teoria, sua especificidade de ativos deveria ser a menor entre os 23 hotéis pesquisados. No outro extremo da tabela, visto que o hotel X cobra os maiores preços médios por diária, comprovar-se-á que, por ele oferecer aos seus clientes a maior quantidade de ativos específicos, e que, a fim de coordená-los adequadamente, deverá incorrer em maiores custos de coordenação. No entanto, como poderá ser observado na seção seguinte, não é exatamente isto o que ocorre na prática.

Pela análise do gráfico, nota-se que o hotel “I”, por exemplo, apesar de pertencer à categoria “Superior”, cobra preços de estadia compatíveis àqueles dos hotéis da categoria “Luxo”. A expectativa em relação ao hotel I é a de que, dentre os hotéis da categoria Superior, ele venha a ser aquele que oferece a maior quantidade de ativos específicos à disposição de seus hóspedes. Além disso, estima-se que, por supostamente oferecer uma gama de ativos específicos potencialmente superiores a todos os hotéis da categoria superior, venha a ter maiores custos de coordenação, o que, em tese, justificaria a cobrança de preços mais elevados por uma diária em suas acomodações.

Conforme será visto a seguir, pela análise dos resultados coletados por meio deste método de pesquisa em particular, em alguns casos, parece não haver uma correlação direta entre os preços que cada hotel cobra por uma diária e o nível de especificidade de seus ativos.

#### 4.1 A PARTICIPAÇÃO DOS ESPECIALISTAS EM HOTELARIA

Baseado nos pressupostos abordados nas seções anteriores, a seguir, passa-se à análise individual da curva gerada a partir da atribuição de pesos (entre zero e dois) a cada um dos ativos específicos coletados nos sites dos 23 hotéis consultados, em contraste com os preços médios que são cobrados pelas diárias nestes hotéis.

Conforme discutido na metodologia deste estudo, não foi possível obter informações diretas a respeito dos custos de governança dos hotéis investigados. O único critério comum a todos os hotéis e que representa uma informação explícita, passível de comparação, são os preços que cada um deles cobra por uma diária. E esta unidade-padrão foi que se tomou como referência, a fim de se proceder as comparações que evidenciassem as diferenças entre os hotéis pesquisados.

A atribuição de pesos aos ativos, segundo a orientação dos dois especialistas do setor que foram consultados, gerou curvas semelhantes e que se aproximam da Figura 1, que apresenta os custos de governança variando em função da especificidade de ativos. Os dois especialistas consultados atribuíram pesos que variavam de zero a dois para cada ativo específico que foi coletado nos sites dos hotéis sob investigação. A soma dos pontos de todos os ativos, ponderados pela apreciação de cada especialista, gerou uma pontuação média que poderá ser observada na curva da Figuras 3, exibida logo a seguir.

Conforme as ponderações propostas pelos dois especialistas consultados, montou-se o quadro 2. Ela traz na primeira coluna o posicionamento de cada hotel no gráfico (Figura 3), na segunda coluna a Diária Média, na terceira coluna a pontuação conforme a apreciação do especialista 1, na quarta coluna a pontuação do especialista 2, na quinta coluna a média da pontuação dos dois especialistas e na sexta coluna o código do hotel, seqüencial de “A” até

“X” e, entre parênteses, exibe-se a pontuação relativa à especificidade de seus ativos. Na ponderação proposta pelo especialista 1, o Hotel A, por exemplo, obteve 5 pontos. Na análise do site, identificou-se 4 ativos específicos relativos a este hotel. No entanto, como o especialista 1 atribuiu peso 2 a um destes 4 ativos, e peso 1 aos demais, na ponderação, o hotel A acabou com 5 pontos. Por outro lado, o especialista 2 atribuiu apenas 1 ponto a cada um dos 4 ativos específicos expostos no site e, portanto, em seu ranking, o hotel A ficou com 4 pontos. Desta forma a média dos dois ficou em 4,5 pontos, conforme se pode observar na tabela.

Na segunda coluna, apresentam-se os preços médios de estadia (uma diária) destes hotéis, sendo que, ao oferecer 4,5 ativos específicos, o hotel A cobra o equivalente a R\$ 275,00/diária. O hotel que ocupa a 2ª posição no ranking cobra, em média, R\$ 139,50 por uma diária, sendo que, para tanto, oferece aos seus hóspedes, segundo informações coletadas em seu endereço eletrônico, o equivalente a média de 8,5 pontos em termos de ativos específicos.

	Diária média	Especialista 1	Especialista 2	Média dos especialistas	Hotéis
1º posição	275,00	5	4	4,5	A (4,50)
2º posição	139,50	9	8	8,5	B (8,50)
3º posição	336,50	11	8	9,5	C (9,50)
4º posição	187,00	11	9	10	F (10,50)
5º posição	202,50	13	10	11,5	E (11,50)
6º posição	312,00	13	10	11,5	D (11,50)
7º posição	244,00	16	13	14,5	G (14,50)
8º posição	288,50	16	14	15,0	H (15,00)
9º posição	217,00	17	15	16,0	L (16,00)
10º posição	404,50	17	15	16,0	I (16,00)
11º posição	210,50	18	15	16,5	M (16,50)
12º posição	323,00	19	15	17,0	J (17,00)
13º posição	341,50	19	16	17,5	K (17,50)
14º posição	288,50	23	18	20,5	N (21,00)
15º posição	254,00	24	20	22,0	P (22,00)
16º posição	360,00	24	20	22,0	O (22,50)
17º posição	250,00	25	21	23,0	Q (23,00)
18º posição	312,00	25	23	24,0	R (24,00)
19º posição	395,50	27	24	25,5	T (25,50)
20º posição	367,00	29	25	27,0	S (27,00)
21º posição	416,50	31	26	28,5	U (28,50)
22º posição	420,00	35	32	33,5	V (33,50)
23º posição	571,50	36	32	34,0	X (34,00)
<b>Desvio-padrão</b>	96,11				

Tabela 2 – Classificação dos hotéis segundo dois especialistas do setor hoteleiro

A resposta ao fato de um hotel que obteve uma pontuação menor em relação à especificidade de seus ativos, como o hotel A (4,5 pontos), cobrar um valor superior (R\$ 275,00) àquele que oferece praticamente o dobro de ativos específicos como o hotel B (8,5 pontos), está, por ora, além das pretensões deste artigo. O fato de, supostamente, haver ativos tais que, teoricamente, sustentassem o valor a maior da diária do hotel A em relação ao hotel B (R\$ 139,50), não estão claramente expostas no site do hotel A, o que representa, em tese, uma limitação do método ora empregado.

Em outras palavras, é possível que o hotel A (que cobra R\$ 275,00/diária e apresenta 4,5 pontos de especificidade de ativos) disponha de certos ativos específicos “extras”, que tornem interessante ao hóspede pagar mais por uma diária, se comparados ao hotel B (que cobra R\$ 139,50/diária e apresenta 8,5 pontos). No entanto, estes ativos “extras” não constam no site do hotel e, por tal razão, pode-se supor que, por este método de comparação, faz mais sentido ficar no hotel B, quando comparado ao hotel A.

Fica evidente a divisão dos hotéis em quatro grupos distintos: Grupo I – que envolve os hotéis A, B, C, D, E e F; Grupo II – que engloba os hotéis G, H, I, J, K, L e M; Grupo III – com os hotéis N, O, P, Q e R; e Grupo IV – que consiste nos hotéis S, T, U, V e X.

Na média, os hotéis do grupo IV são os que oferecem a maior quantidade de ativos específicos e, por conseguinte, cobram os maiores valores médios por diária. De outra parte, há um hotel – o hotel I, que, mesmo apresentando baixa quantidade de ativos específicos (16 pontos), cobra valores de diária compatíveis àqueles situados no grupo IV o qual é composto por hotéis que oferecem até 36 pontos de ativos específicos.

## 4.2 ANÁLISE GRÁFICA – MÉDIA DOS ESPECIALISTAS

A partir de agora, proceder-se-á à análise gráfica da relação entre os custos das diárias repassadas à clientela dos hotéis pesquisados e a quantidade de ativos específicos. A Figura 3 evidencia a curva que foi montada, tendo-se como referência as pontuações obtidas pela média dos critérios de avaliação dos especialistas.

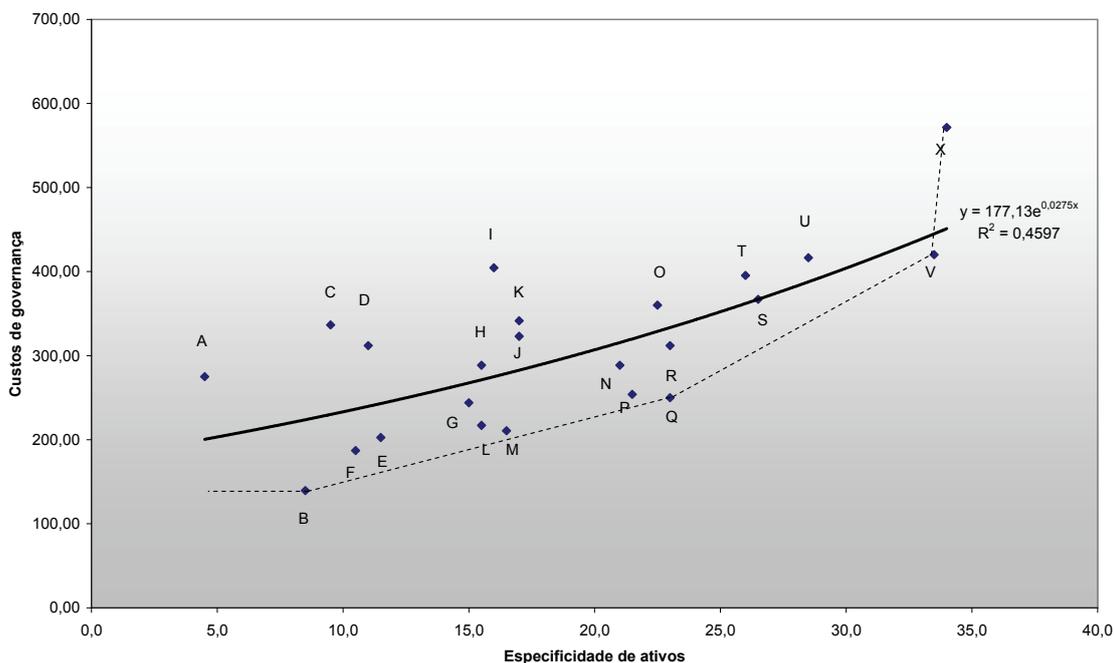


Figura 3 – Preços/Custos Vs. Especificidade dos ativos

A construção analítica que será desenvolvida a partir de agora só tem sentido ao se levar em consideração a suposição de que nenhum hotel opera abaixo da linha potencial dos custos mínimos de operação no setor, isto é, para estarem no mercado, seus lucros devem ser necessariamente, iguais ou maiores a zero. O que indica esse limite, na Figura 3, é a linha tracejada, que liga os pontos B, M, Q, V e X. Assim, em tese, segundo a classificação dos especialistas, os hotéis B, M, Q, V e X operariam com lucro zero.

A linha contínua representa a tendência dos preços médios do setor e, quando confrontada com a curva da Figura 1, no gráfico de Williamson, para fins de análise neste trabalho, representa a tangente da curva dos custos de governança. Em tese, não haveria como uma firma se sustentar abaixo da linha dos custos de governança sem subsídios. Como nenhum dos hotéis investigados parece receber subsídios, toma-se como referência dos custos mínimos de coordenação dos hotéis do setor, a linha tracejada, estimando-se que aqueles hotéis situados entre a linha contínua e a tracejada, operem com lucros inferiores àqueles situados acima da linha contínua.

Há, no entanto, uma incompatibilidade entre os gráficos de Williamson e a proposta aqui apresentada. O primeiro fator diferencial está no fato de que Williamson situa no eixo Y os custos de coordenação, ao passo que, nesta pesquisa, em função das limitações do método, trabalha-se com os preços médios das diárias e tomam-se estes valores como sendo indicadores dos custos de coordenação. Mas isto é uma suposição que pode ou não ser confirmada por estudos subseqüentes. Na concepção de Williamson, os pontos situados acima da tangente da curva principal representam as organizações que, por algum motivo, apresentam estruturas de governança mais caras, isto é, cujos custos de coordenação são maiores do que o mínimo desejado para aquela quantidade de ativos específicos.

A fim de dar continuidade ao desenvolvimento desta pesquisa, assume-se o que foi chamado de evidência empírica 1: na figura 3, hotéis representados pelos pontos situados acima da linha contínua, tais como os hotéis C e D, por exemplo, tendem a apresentar lucros maiores que, por exemplo, hotéis representados pelas letras E e F. A figura 3 evidencia que os hotéis como o C e o D cobram preços mais altos pelo oferecimento de um pacote de ativos específicos que é menor, em termos respectivos, do que aqueles que são oferecidos pelos hotéis E e F, como fica claro ao se analisar o eixo da especificidade dos ativos, na figura 3.

A evidência empírica 2: os hotéis representados pelas letras C e I na figura 3, provavelmente, oferecem pacotes de ativos específicos que são compatíveis, respectivamente, com aqueles hotéis que integram os grupos III e IV, isto é, com maior número de ativos específicos. Por motivos alheios ao interesse desta pesquisa, essa quantidade a mais de ativos específicos que eles possivelmente oferecem ao consumidor não são explicitamente exibidos nos seus endereços eletrônicos. Ainda é possível que cobrem diárias superiores da média de seu grupo por ativos similares. Na figura 3, para se respeitar o método que foi aplicado às outras firmas, eles aparecem como se estivessem cobrando um preço maior por uma quantidade menor de ativos específicos, ou seja, apenas aqueles ativos que aparecem em seus endereços eletrônicos.

De outra parte, o hotel S, que ocupa a 20ª posição, tangencia a linha tracejada na Figura 3. Isto significa que, segundo a classificação dos especialistas, respeitando-se a evidência 1, e aceitando como válida a comparação de ativos proposta pelo método ora proposto, vale mais a pena ficar no hotel S do que no hotel T, pois, este hotel (S) oferece 27 ativos por R\$ 367,00, ao passo que, de outra parte, o hotel T oferece 25,5 ativos e cobra R\$ 395,00 por uma diária. Observa-se que tanto o hotel T como o S possuem uma quantidade de ativos específicos superior à média de sua categoria (superior), permanecendo junto ao grupo IV. Também cobram valores de diária similares aos cobrados pela categoria luxo, devido à quantidade de ativos ofertada.

Outra peculiaridade do gráfico é que o hotel C, em função da especificidade dos ativos exibidos em seu endereço eletrônico (9,5 pontos), situa-se no Grupo I. No entanto, cobra preços similares àqueles hotéis situados no Grupo III, que corresponde à um nível de especificidade de ativos compatível com algo em torno de 20 a 24 pontos.

Da mesma forma, o hotel I situa-se no Grupo II, tendo apresentado, 16 pontos, respectivamente, segundo as avaliações dos especialistas, mas que, por outro lado, cobra

preços similares aos hotéis da categoria Luxo, que oferecem entre 28,5 a 34 pontos-equivalentes em termos de especificidade de ativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho, mensuraram-se as especificidades dos ativos de 23 hotéis das categorias Luxo e Superior localizados na cidade de Porto Alegre/RS e compará-las aos seus custos de governança (neste trabalho, como não se dispunha de tais dados, foram utilizados os preços médios cobrados por suas diárias). Para tanto, baseou-se nas informações disponibilizadas nos endereços eletrônicos (sites) de cada hotel pesquisado. Desta forma foi possível visualizar a colocação de cada hotel frente à categoria em que se classifica e observar se os ativos específicos estão compatíveis com tal classificação e valores cobrados por suas diárias.

Optou-se pelo segmento da hotelaria por ser o segmento, dentro da atividade turística, aquele no qual mais se observa crescimento nos últimos tempos. Ampliações estão sendo realizadas e novos hotéis estão sendo construídos aumentando a capacidade receptiva da cidade. Também já há planos no sentido de se atender a demanda por novos leitos que acompanhará a Copa do Mundo de 2014, tendo em Porto Alegre uma das sedes.

Com base no volume de ativos específicos coordenados por cada hotel, montou-se uma classificação em quatro grupos (I, II, III e IV) assim estruturados, conforme a ponderação de cada um dos especialistas consultados por ocasião desta pesquisa:

Segundo o especialista 1:

Grupo I: entre 5 e 13 ativos específicos;

Grupo II: entre 16 e 19 ativos específicos;

Grupo III: entre 23 e 25 ativos específicos e;

Grupo IV: entre 27 e 36 ativos específicos.

Segundo o especialista 2:

Grupo I: entre 4 e 10 ativos específicos;

Grupo II: entre 13 e 16 ativos específicos;

Grupo III: entre 18 e 23 ativos específicos e;

Grupo IV: entre 24 e 32 ativos específicos.

Identificou-se, assim, que as organizações do setor hoteleiro se diferenciam, mesmo sendo classificadas na mesma categoria – neste caso hotéis de categoria superior e luxo – quando comparadas em uma relação exponencial composta pela relação entre os preços médios das diárias com as especificidades dos ativos envolvidos em suas estruturas de coordenação. Observou-se que cada hotel possui um conjunto único de ativos específicos, mas que, quando comparados uns aos outros através de seus sites, podem ganhar ou perder vantagens competitivas, dependendo do tipo de cliente que navega tais domínios. Esta diferenciação se observa claramente até mesmo através da classificação realizada pelos especialistas do setor, que possuem visões diferentes e, portanto, “curvas” de valores diferentes para conjunto de ativos específicos.

Visualizou-se claramente que hotéis como o T e S, de categoria superior estão localizados no quarto grupo, juntamente aos hotéis de categoria luxo. Possuem uma quantidade maior de ativos e também cobram valores próximos aos da categoria luxo, sendo desta forma hotéis que apresentam qualidades e serviços superiores àqueles que integram a sua categoria.

Importante destacar o fato de que os hotéis C e I, apesar de, segundo o método ora proposto, não apresentarem grande quantidade de ativos específicos, estando classificados, respectivamente nos grupos I e II, cobram valores de diárias compatíveis àqueles hotéis situados nos grupos III e IV. Tal observação expõe as seguintes deduções: a) há ativos

específicos relativos a estes hotéis que não são exibidos em seus endereços eletrônicos e, portanto, não compuseram os gráficos ora apresentados, ou; b) estes hotéis cobram preços superiores à média de seus grupos, para o oferecimento de um pacote de ativos específicos similares.

Uma vez que se tenha suscitado dúvidas em quanto à relação proposta entre as variáveis Preços das Diárias Vs. Especificidades dos Ativos, estima-se que um estudo subsequente, que utilize outro método de pesquisa embasado por meio de uma *survey*, em complemento ao que é exibido nos sites de internet, por exemplo, possa vir a esclarecer a dúvida remanescente ao final deste trabalho. Na medida do possível, a execução de um estudo de multi-casos envolvendo estes hotéis, de modo que se encontrassem especificidades de certos ativos não exibidos nos sites de internet pode vir a explicar fatos como os dos hotéis C e I, que cobram diárias superiores aos demais hotéis em seus grupos de ativos específicos.

Também, não foi observado o quesito “marca” na classificação das especificidades dos ativos. Seria um ponto importante a ser levantado visto que a escolha de um hotel muitas vezes está embasada na imagem e lembrança que se tem de um “nome” conhecido, referência tanto para mercado interno como externo.

Outro fator de extrema importância seria a observância das condições e tarifário de grupos e eventos dos hotéis. São fatores decisórios na escolha da hospedagem se tratando de um número maior de pessoas, como por exemplo, para eventos que ocorram na cidade. As diárias coletadas nos sites são diárias aplicadas em casos mais corriqueiros e de reservas individuais, sendo que muitas vezes, grande parte da ocupação e, portanto, do faturamento de um hotel é somado por hospedagens de grupos e eventos.

Em suma, observa-se que é possível, em estudos empíricos, medir as especificidades dos ativos e comparar aos custos de governança, considerando-os como elementos explicativos dos custos de transação. Desta forma, no segmento hoteleiro de Porto Alegre, especificamente nas categorias analisadas, há hotéis que se enquadram perfeitamente nas condições da Teoria dos Custos de Transação e outros não. A realidade dificilmente é exatamente igual à observada na teoria. Baseado no método ora utilizado, foi possível identificar em partes o comportamento esperado.

## Referências

ABIH – Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis. **Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem** (2002). Disponível em: <[http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento\\_sistema.pdf](http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento_sistema.pdf)>, Acesso em: 10 jun. 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim de; FARINA, Elizabeth Maria Mercier; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

BRASIL. Deliberação normativa n. 429 de 23 de abril de 2002. Novo Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/classificacao/embratur.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2009.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, 4:386-405, 1937. Reprinted in Coase, **The Firm, the Market and the Law**. Chicago: University of Chicago Press, Chapter 2, 1988.

GARCIA, Roslaine Kovalczuk de Oliveira. A busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. In: ASHTON, Mary Sandra Guerra (org.). **Turismo em perspectiva**. Canoas: Feevale, p. 163 – 173, 2003.

GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, p. 781-814, 1998.

KNIGHT, Frank (1921). **Risco, Incerteza e Lucro**. Ed. Nacional: Rio de Janeiro, 1972 (para a tradução brasileira).

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4º ed. São Paulo: Futura, 1999.

MARINO, M. K. Análise da evolução da relação contratual entre produtor e agroindústria citrícola, após a extinção do contrato padrão. **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – FEARP/USP**, 2001.

PORTO ALEGRE CONVENTION E VISITORS BUREAU. **Dados número de leitos Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.poaconvention.com.br>> Acesso em 06 de jul de 2009.

SECRETARIA DE TURISMO DE PORTO ALEGRE. **Perfil do turista nacional na cidade de Porto Alegre – Relatório de pesquisa**. Dez 2007. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>>, Acesso em 06 de jul 2009.

SINDICATO DA HOTELARIA E GASTRONOMIA DE PORTO ALEGRE. **Dados estatísticos hotelaria de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.shrbs-rs.org.br>>, Acesso em 29 mai. 2009.

YOUELL, R. **Turismo uma introdução**. São Paulo: Contexto, 2002.

ZAWISLAK, Paulo. In: Nota Técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 180 – 185, 2004.

ZAWISLAK, Paulo *et al.* Firm's Innovation Expectation, Potential and Actions: Impressions on the Japanese Videogame Console Market. **Journal of Technology Management and Innovation**, vol. 4, n. 4, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Administração da FEA-USP, São Paulo, 1995.

WEBSTER, J., F. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v.56, n. 4, p. 1-17, oct., 1992.

WILLIAMSON, Oliver. Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, 22, p. 223-261, 1972.

\_\_\_\_\_. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Free Press: New York, 1975.

\_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press: New York, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36 (June), p. 269-296, 1991.