

Meios de Hospedagem e Inovação como Estratégia Competitiva: Uma Discussão Teórica com Base na Visão de Porter

Revista Rosa dos Ventos
7(4) 526-540, out-dez, 2015
Dossiê – Competitividade das Destinações Turísticas
© O(s) Autor(es) 2015
ISSN: 2178-9061

Associada ao:
Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade
Hospedada em:
<http://ucs.br/revistarosadosventos>



Vanessa de Oliveira Menezes¹, Sieglinde Kindl da Cunha²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir teoricamente as estratégias competitivas nos meios de hospedagem, a partir da visão de Porter, destacando a inovação como uma forma de alcançar a vantagem competitiva neste setor. A metodologia aplicada neste estudo foi a da pesquisa bibliográfica tendo por base publicações específicas, a partir dos temas <estratégia competitiva>, <competitividade nos meios de hospedagem> e <inovação em meios de hospedagem>. Os resultados mostraram que os meios de hospedagem enfrentam uma competição acirrada e que a estratégia de diferenciação é a mais completa para atingir uma vantagem competitiva sustentável. A inovação pode ser um instrumento importante no alcance da vantagem competitiva, pois pode ser usada nas três estratégias genéricas de Porter e é capaz de gerar maior qualidade de atendimento pelo estabelecimento e melhoria na imagem da organização no mercado turístico.

Palavras-chave: Meios de hospedagem. Serviços. Competitividade. Inovação. Visão de Porter.

ABSTRACT

Lodging Companies and Innovation as Competitive Strategy: A Theoretical Discussion Based on Porter's Approach - This paper present a theoretical discussion about competitive strategies in lodging companies based on Porter's vision and emphasizing innovation to achieve

¹ **Vanessa de Oliveira Menezes** - Doutora. Professora do Curso de Turismo da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, Paraná. Currículo <http://lattes.cnpq.br/3415705581725562> E-mail: vanessamenezes@hotmail.com

² **Sieglinde Kindl da Cunha** – Doutora. Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração e do Mestrado em Gestão Ambiental da Universidade Positivo, Curitiba, Paraná. Currículo <http://lattes.cnpq.br/2056351159333574>. E-mail: skcunha21@gmail.com

competitive advantage in this industry. The methodology was the literature review from books and journals about <competitive strategy>, <competitiveness in lodging companies> and <innovation in lodging companies>. The results showed that the lodging companies deal with fierce competition and the differentiation strategy is the best choice to achieve a sustainable competitive advantage. Innovation could be an important tool to achieve competitive advantage if it is used in the three Porter's generic strategies to generate higher quality of service, besides improving the organization's image in the touristic market.

Keywords: Lodging companies. Service. Competitive. Innovation. Porter's Approach.

INTRODUÇÃO

A globalização trouxe um novo tipo de cliente ao mercado turístico, mais consciente de seu papel como consumidor do produto hoteleiro, mais exigente em suas escolhas e em busca de alta qualidade de serviços. Essa nova realidade, unida a uma crescente oferta no número de meios de hospedagem, trouxe ao mercado hoteleiro uma competitividade acirrada (Parayani; Masoudi & Cudney, 2010). Ottenbacher, Shaw e Lockwood (2005) também creditam essa competitividade aos aperfeiçoamentos tecnológicos e às exigências globais para diminuir custos, aumentar vendas e, conseqüentemente, melhorar a lucratividade dos meios de hospedagem. Para se manter competitivos, os meios de hospedagem estão sintonizados com as mudanças sociais, culturais e tecnológicas. A partir dessas transformações, as organizações se adaptam visando se atualizar frente aos novos paradigmas. Essa estratégia se dá, entre outras razões, com a finalidade de obter maior vantagem dentro de seu nicho e, assim, adquirir maior rentabilidade (Parayanil, Masoudi & Cudney, 2010; Pereira-Moliner, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2010).

Diante desta nova realidade no setor de hospedagem e com a finalidade de oferecer uma contribuição sobre o assunto, este artigo tem como objetivo trazer uma discussão teórica acerca da estratégia competitiva nos meios de hospedagem a partir da visão de Michael Porter, destacando a inovação como uma das formas de alcançar vantagem competitiva neste setor. Para atingir o objetivo ora proposto, o método de pesquisa adotado foi o de pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados livros e periódicos específicos das áreas de gestão, estratégia, hospitalidade e correlatos, a fim de levantar subsídios para tal discussão. Neste artigo são trazidos autores, como os clássicos escritores da estratégia (Andrews, 1977; Penrose, 1959; Barney, 1991; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Mintzberg *et al.*, 2006; Nelson & Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Porter, 1990, 1991, 1992, 1999). Também foram consultados pesquisadores dedicados à competitividade nos meios de hospedagem (Enz, 2009, 2011; Senior & Morpew, 1990; Becerra, Santalo & Silva, 2013; Wong & Kwan, 2001; Hoffman & Bateson, 1997, entre outros). E autores que estudam a inovação em serviços, voltados tanto à atividade turística quanto ao setor de hospedagem (Gallouj, 2002; Verma *et al.*, 2008; Ottenbacher, Shaw & Lockwood, 2005; Pikkemaat & Peters, 2005; entre outros).

O presente artigo está dividido em quatro tópicos. O primeiro introduz o leitor ao tema, fazendo uma breve contextualização, apresentando o objetivo e os procedimentos metodológicos utilizados para alcançá-lo. O segundo discorre sobre as estratégias competitivas de uma maneira ampla, descrevendo as diferentes abordagens sobre a temática e destacando o posicionamento de Porter a respeito da estratégia e da vantagem competitiva. O terceiro descreve as estratégias competitivas voltadas aos meios de hospedagem, relacionando as estratégias genéricas e as cinco forças de Porter, ao setor de hospedagem. Neste tópico também é apresentada a inovação como uma forma de adquirir vantagem competitiva, trazendo, além de conceituações e tipologias de inovação em

serviços, estudos empíricos sobre o tema. E, por fim, as considerações finais fazem uma síntese de todos os temas abordados no estudo e apresentam-se propostas para novas pesquisas.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

É difícil deparar-se com um conceito único a respeito de estratégia, pois não há consenso na literatura sobre o tema (Vizeu & Gonçalves, 2010; Cunill, 2006). Além disso, segundo Vizeu e Gonçalves (2010), o que dificulta a definição seria o fato de a estratégia ser um tema mutável, que se ajusta e se transforma de acordo com o contexto vigente. Cunill (2006) entende a estratégia como “um padrão ou plano que engloba as principais metas e políticas de uma organização, além de estabelecer uma sequência coerente de ações a serem postas em prática” (p.2). Já estratégia seriam as decisões tomadas por uma empresa, estabelecidas em políticas e planos organizacionais, a fim de alcançar seus objetivos, propósitos ou metas. A estratégia também define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e o retorno – seja ele econômico ou não – que oferecerá aos acionistas, colaboradores e comunidade (Andrews, 1977). Partindo dessas conceituações, conclui-se que estratégia é um plano adotado após uma criteriosa análise, que tem como finalidade atingir os objetivos propostos pela organização.

Dentro do campo da estratégia competitiva, há pesquisadores que defendem o alcance da vantagem competitiva por meio de uma análise dos recursos internos existentes na empresa. Essa abordagem é conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR); tem como pressupostos os trabalhos da economista Penrose (1959), e vem sendo desenvolvida e trabalhada por autores como Barney (1991), Nelson e Winter (1982) e Wernerfelt (1984). Barney e Hesterly (2011) definem a VBR como “um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controladas por uma empresa como fonte de vantagem competitiva” (p.58). Outros estudiosos afirmam que essa vantagem deve ser alcançada a partir dos recursos relacionais como alianças e parcerias estratégicas, *joint ventures* e relações de confiança. Desenvolvida por Dyer e Singh (1998), esta abordagem, conhecida como Visão Relacional, utiliza elementos propostos na VBR, já que reconhece a importância dos recursos internos da organização, mas amplia o escopo de análise ao entender que os recursos não precisam estar dentro das organizações, mas, sim, nas suas relações. A vantagem competitiva, neste posicionamento, não é gerada por uma organização isolada, mas a partir de seus relacionamentos (Dyer & Singh, 1998).

Há, ainda, estudiosos que entendem ser a vantagem competitiva alcançada por meio da análise dos elementos externos à organização, como os consumidores e os concorrentes. Esta perspectiva é defendida, entre outros autores, por Porter (1990, 1991, 1992, 1999), e será utilizada como um direcionador para o presente artigo, pois, além de ter um viés para a inovação, de acordo com Frehse (2005) grande parte dos estudos sobre estratégia nos meios de hospedagem emprega esta abordagem, enfatizando a questão do posicionamento dos serviços no mercado existente.

Estratégia competitiva na perspectiva de Porter - Porter (1992) afirma que a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das instituições, ditando a adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho delas. Segundo o autor, conseguir atingir competitividade significa adquirir equilíbrio entre as forças externas que influenciam um negócio (Porter, 1991). Essa competitividade é alcançada por meio da aquisição de vantagem competitiva, que é “uma posição sustentável de uma empresa para enfrentar as forças da concorrência num ramo específico, possibilitando a superação dos rivais em termos de rentabilidade a longo prazo” (Porter, 1990, p. 45). Em texto de 1992, complementa ao destacar que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (p. 2). Portanto, conclui-se que a vantagem competitiva é o conjunto de

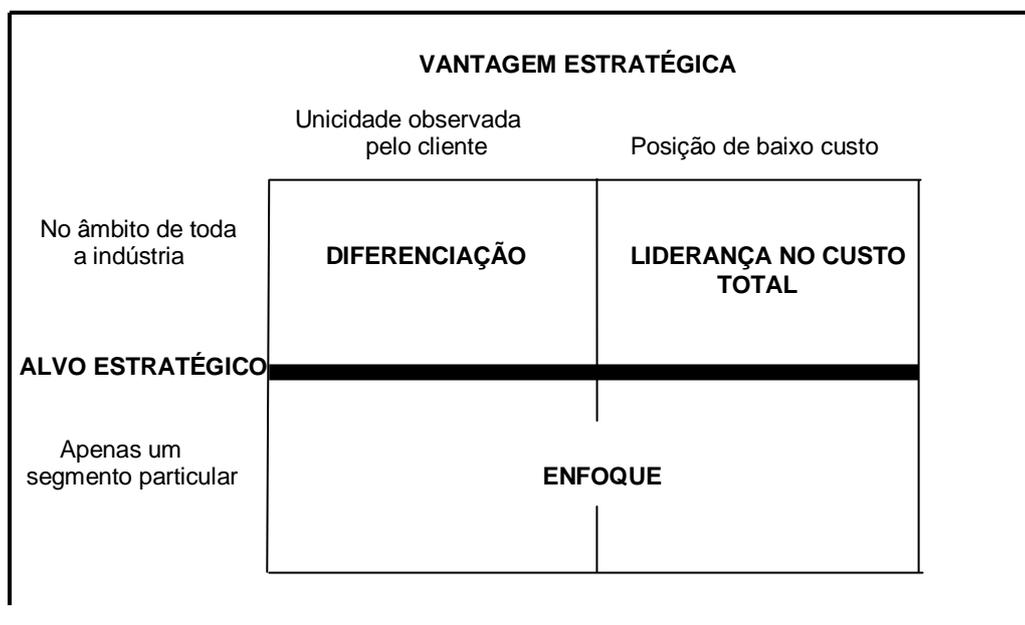
características que possibilita a uma organização, reunir um conjunto de características que agreguem valor a uma organização, de modo a obter maior destaque no mercado do que as concorrentes.

Porter elenca três estratégias, denominadas por ele *estratégias genéricas*, que podem ser trabalhadas ao mesmo tempo ou separadamente, a fim de alcançar a vantagem competitiva. São elas:

- **liderança no custo total:** é a instituição de políticas funcionais com o objetivo de alcançar o menor preço do mercado por seus produtos e serviços. Exige a construção de uma escala eficiente, focada na redução de custos. Essa tarefa é feita por meio de um rigoroso controle organizacional, exigindo altos investimentos de capital. Esta estratégia pode gerar tanto retornos financeiros, quanto barreiras de entrada, controlando, desta forma, as forças competitivas;
- **diferenciação:** é a criação de um produto ou serviço que seja considerado único, diferenciando-o dos demais existentes no mercado. A diferenciação pode ser feita por meio do uso de um projeto ou imagem da marca, de uma tecnologia específica, de uma peculiaridade ou de serviços específicos para uma demanda. É uma estratégia que pode gerar retornos financeiros acima da média, e também pode controlar as forças competitivas. Não alcança uma alta parcela do mercado e nem sempre está ligada à liderança de custos;
- **enfoque:** é a adequação da organização para atender a um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, visando atender a um nicho de mercado específico. Neste caso, a empresa pode ter um baixo custo e alta diferenciação, mas estas estratégias são destinadas a um grupo distinto (PORTER, 1986, 1991).

Para compreender melhor a atuação das três estratégias genéricas, a Figura 1 mostra de maneira didática as diferenças entre elas.

Figura 1 – Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1986).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006), o direcionamento estratégico tradicional deve ser delineado pelos cargos diretivos da organização e os objetivos estratégicos devem ser elaborados por meio de metas gerais, que podem sofrer mudanças, caso necessário, durante o percurso empresarial.

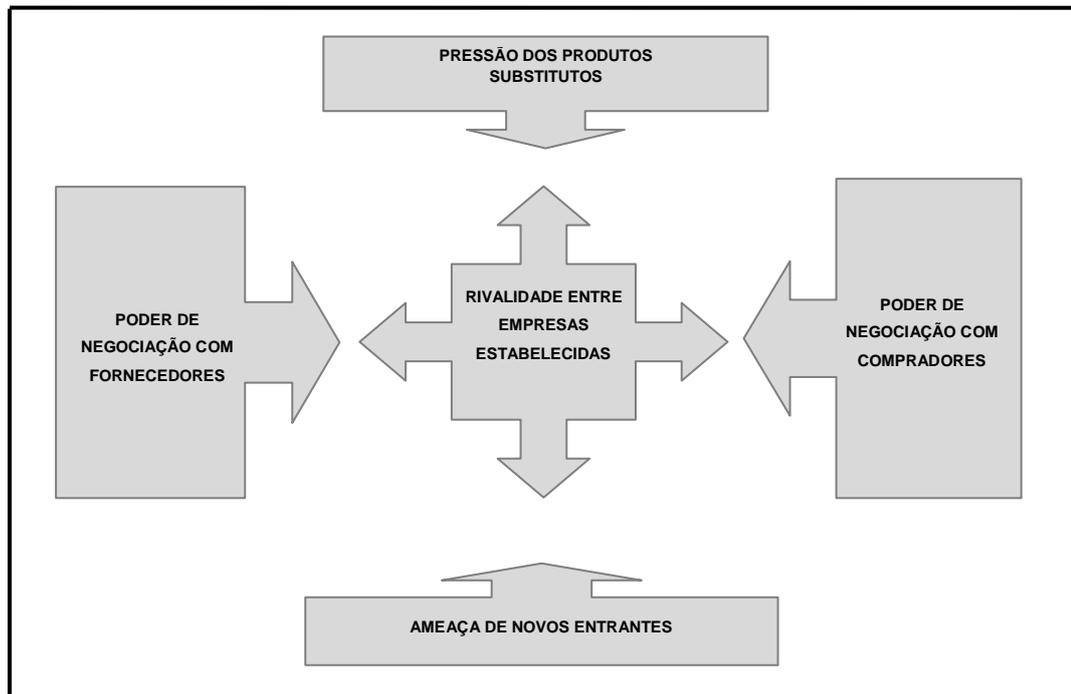
Portanto, planejamento e controle são peças fundamentais no direcionamento estratégico de uma organização. Andrews (1980) trata essa questão com maior profundidade ao explicar que a estratégia corporativa está relacionada à estrutura e cultura organizacional e que a formulação das estratégias deve ser um processo racional, elaborado a partir da identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da organização e da inserção de algumas estimativas ou riscos para as alternativas escolhidas. O autor destaca, ainda, que a formulação das estratégias não deve ser um processo aleatório e precisa levar em consideração todas as conjunturas existentes.

A escolha das estratégias competitivas também deve ser feita por meio de uma análise de cinco forças externas que influenciam significativamente a trajetória de uma organização. Conforme Porter (1992), em qualquer empresa que crie um produto ou serviço, os princípios de concorrência estão inseridos em cinco forças competitivas. Ainda segundo o autor, a organização, por suas estratégias, pode influenciar essas cinco forças; logo, muitas estratégias que obtêm êxito conseguem alterar as regras empresariais dos adversários (Porter, 1992). Essas cinco forças são:

- poder de negociação com os fornecedores: é a capacidade que a empresa tem de negociar com seu fornecedor a entrega de matérias-primas e de outros serviços para a organização;
- poder de negociação com os compradores: é semelhante ao do tópico anterior, mas está relacionado aos clientes de uma determinada organização. Esta força está intimamente ligada ao poder decisório do consumidor sobre as características do produto, em especial quanto ao preço e à qualidade;
- ameaça de novos entrantes: é a análise das atividades desempenhadas pelas novas concorrentes. Neste caso, é necessário articular barreiras contra a entrada de novas empresas que sejam mecanismos que inibam a inserção de novas rivais;
- pressão dos produtos substitutos: é a pressão exercida pelos bens substitutos, ou seja, aqueles que não são os mesmos produtos que se costuma adquirir, mas que atendem à mesma necessidade. Estes não concorrem com a veemência dos concorrentes diretos, mas devem ser levados em consideração;
- rivalidade entre empresas estabelecidas: é a mais significativa dentre as cinco forças. Em relação a ela, precisa-se levar em conta a agressividade da concorrência direta, aquela organização que explora um produto similar e atua no mesmo mercado (Porter, 1986).

O autor também argumenta que, por meio da análise dessas cinco forças, a organização consegue compreender a complexidade e os fatores críticos de seu segmento, além de ter condições de identificar as inovações estratégicas que aprimorariam da melhor forma a lucratividade do setor e a de seu empreendimento (Porter, 1992). A fim de permitir um maior entendimento acerca da relação entre essas cinco forças, apresenta-se a Figura 2, que exemplifica as forças competitivas de mercado e mostra como elas se inter-relacionam.

Figura 2 - Interrelação entre as cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 45).

Estas forças se correlacionam no ambiente externo da instituição, trazendo lucratividade ou prejuízos em diversos âmbitos. Sobre isto, Porter (1992) afirma que “o vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital” (p.3). Porter é um autor que dedicou muitos trabalhos ao setor de produção, portanto alguns de seus posicionamentos parecem distantes do setor turístico, um setor voltado basicamente à prestação de serviços. No entanto, os preceitos demonstrados até o momento podem ser facilmente aplicados às organizações dedicadas aos serviços, inclusive aos meios de hospedagem, como será apresentado a seguir.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

Pereira-Moliner, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2010) destacam que ser competitivo e permanecer competitivo está cada dia mais difícil, portanto o uso de estratégias competitivas eficientes é indispensável no atual mercado de hospedagem. Para Jönsson e Devonish (2009), posicionamento competitivo e criação de vantagens competitivas globais são os dois tópicos mais importantes no gerenciamento estratégico dos meios de hospedagem, pois uma boa localização e instalações confortáveis já não são suficientes para esse novo mercado. Os autores ainda explicam que as organizações que possuem um planejamento estratégico e estratégias competitivas adequadas, apresentam maior eficiência organizacional, maior satisfação dos clientes e maior competitividade frente aos seus concorrentes. Oliveira, Pedro e Marques (2013) também veem a eficiência organizacional como a melhor forma de alcançar vantagem competitiva, assim como Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007). Esses últimos afirmam, ainda, que os maiores níveis de eficiência estão nos empreendimentos de médio e grande porte, pertencentes a redes hoteleiras de maior categoria, cujas estratégias competitivas estão baseadas na melhoria constante.

Sobre a competitividade dentro do setor de hospedagem, verifica-se que há um grande número de estudos empíricos a respeito do tema e parte dos pesquisadores utiliza as estratégias genéricas destacadas por Porter (1986, 1991): liderança no custo total, diferenciação e enfoque³. Sobre esses posicionamentos, Wong e Kwan (2001) afirmam que a estratégia de preço, figurada pela diminuição das tarifas oferecidas ao cliente final por meio da diminuição dos custos, é a estratégia mais comum nos meios de hospedagem. No entanto, de acordo com os mesmos autores, essa é a estratégia menos desejável, já que pode ser facilmente copiada e apenas gera ganhos em curto prazo.

Enz e Canina (2010) admitem que a tarifa praticada pelos meios de hospedagem é uma variável importante na formulação das estratégias de um empreendimento. Mas, ao mesmo tempo, é uma manobra arriscada já que os clientes veem o preço como sinônimo de qualidade, logo, se houver a diminuição da tarifa, esses hóspedes em potencial irão sentir que a qualidade do estabelecimento está enfraquecendo. Além disso, o preço tem um pequeno efeito nos clientes, principalmente naqueles já fidelizados, portanto, de acordo com as autoras, vale mais a pena investir em outras estratégias de mercado.

Ainda sobre as estratégias de preço, Harrison e Enz (2005) e Enz (2011) esclarecem que os meios de hospedagem que são capazes de alcançar menores custos não são forçados a diminuir suas tarifas. O empreendimento que conseguir diminuir seus custos, mas mantiver suas tarifas no mesmo nível dos demais concorrentes terá uma lucratividade maior e conseqüentemente uma vantagem competitiva. Portanto, cabe destacar que a estratégia de liderança no custo total não precisa estar diretamente relacionada à redução dos preços, pois ela está focada, a princípio, na diminuição dos custos operacionais da organização, a fim de gerar maior eficiência nos processos e lucratividade ao empreendimento.

De acordo com Enz (2009), a estratégia de liderança no custo total é uma orientação estratégica importante nas organizações relacionadas à hospitalidade, mas deve estar combinada a outras estratégias competitivas, como a da diferenciação. A autora ainda destaca que organizações que exploram esse tipo de estratégia geralmente empregarão um ou mais recursos para instituir a sua posição de baixo custo. Fatores como: (1) estimativa de demanda precisa aliada a uma alta utilização da capacidade existente; (2) uso de economias de escala; (3) uso de recursos tecnológicos; (4) terceirização dos serviços; (5) aprendizado organizacional, são alguns exemplos de táticas que podem facilitar o alcance deste objetivo (Enz, 2009). Mas Enz (2009) alerta que existem alguns riscos associados ao uso de uma estratégia de liderança no custo total. Por essa razão, a autora adverte que os empreendimentos hoteleiros que exploram esse tipo de estratégia não podem comprometer a qualidade dos serviços esperados por conta da preocupação com os custos. Além disso, o uso dessa estratégia também não pode colocar, durante o processo, clientes ou colaboradores em risco.

A partir de uma pesquisa qualitativa nos meios de hospedagem de Barbados, Caribe, Jönsson e Devonish (2009) verificaram que os hoteleiros daquela região focam suas estratégias competitivas na diferenciação, em detrimento das estratégias de preço. De acordo com Enz (2011), uma “estratégia de diferenciação enfoca na oferta de produtos ou serviços em que os consumidores percebem ser diferente e melhor que a oferta da concorrência” (p. 216). A autora ainda explica que a diferenciação pode ser alcançada de várias maneiras, seja pela característica do produto, pela oferta de serviços complementares, tecnologia incorporada ao *design*, localização, inovações de serviços, oferta de um serviço superior, promoção criativa ou pelo bom relacionamento com os fornecedores. Para Cunill

³ Informação a partir de levantamento realizado nas plataformas EBSCO e ProQuest no período entre outubro de 2014 e janeiro de 2015, utilizando estratégia competitiva em meios de hospedagem como palavra-chave.

(2006), a estratégia de diferenciação gera maior fidelidade do cliente com a organização e com seus produtos e serviços. Ademais, a demanda se torna menos sensível à flutuação das tarifas.

Senior e Morphew (1990) concordam que a estratégia de diferenciação é uma boa estratégia a ser adotada dentro dos meios de hospedagem, entretanto, Becerra, Santalo e Silva (2013) advertem que 'ser melhor', ou seja, oferecer uma qualidade de serviço maior, é mais vantajoso do que apenas 'ser diferente'. Contudo, Wong e Kwan (2001) alertam que o desenvolvimento de estratégias de diferenciação tem se tornado muito difícil entre os meios de hospedagem devido ao grande nível de segmentação, à quantidade de opções e à intensidade da competição. Portanto, a partir do exposto, é possível afirmar que a estratégia de diferenciação é importante dentro do mercado de hospedagem, mas as estratégias voltadas à qualidade de serviço são mais vantajosas dentro desse setor. Lewis (1987) e Hoffman e Bateson (1997) são estudiosos que também veem a qualidade de serviço como a melhor estratégia competitiva a ser explorada entre os empreendimentos hoteleiros.

Ainda tratando da estratégia de diferenciação, Bilgihan *et al.* (2011) afirmam que o investimento em tecnologias da informação também pode gerar vantagem competitiva às organizações, pois adiciona valor aos clientes, aumentando sua satisfação com relação ao meio de hospedagem, além de aprimorar o controle dos custos do empreendimento. Mas os autores advertem que o investimento neste tipo de tecnologia deve ser muito bem planejado, para que o retorno seja o esperado pela organização. Kleinrichert *et al.* (2012) concordam que as tecnologias da informação são atualmente ferramentas indispensáveis para competição, mas também destacam a tecnologia de comunicação como uma ferramenta importante para a aquisição de vantagem competitiva nos meios de hospedagem.

A estratégia de enfoque, última estratégia genérica destacada por Porter (1986,1991), também tem sido explorada pelos meios de hospedagem, principalmente quando visam atingir um grupo específico de clientes. Entretanto, Wright (1987) explica que, para resultados em longo prazo, a estratégia de enfoque isoladamente funciona exclusivamente em mercados de tamanho limitado e onde a competição é pequena. Para outros cenários, como é o caso do setor de hospedagem, o autor recomenda que a estratégia de enfoque seja combinada a outras estratégias competitivas. Senior e Morphew (1990) concordam que as estratégias de enfoque devam ser aplicadas juntamente com outras estratégias competitivas, mas afirmam que esse tipo de estratégia é importante para os meios de hospedagem. Enz (2011) ressalta que, enquanto um meio de hospedagem pode explorar uma estratégia competitiva genérica específica, redes hoteleiras, que operam várias bandeiras, podem trabalhar simultaneamente diferentes estratégias que atendam às suas distintas marcas e unidades de negócio. Ainda de acordo com a autora, a própria franquia, modelo de negócio no qual a rede hoteleira cede seu nome e seu *know how* para outro investidor, muito frequente no mercado de hospedagem mundial, também deve ser vista como uma estratégia competitiva.

Já sobre as cinco forças competitivas de Porter (1989), ao relacioná-las com o setor de hospedagem, Kim e Oh (2004) explicam que elas podem ser aplicadas a este mercado, mas que a intensidade delas é variável. Sobre a ameaça de novos entrantes, Kim e Oh (2004) e Cheng (2013) afirmam que, embora o setor de hospedagem tenha significativas barreiras de entrada como o alto investimento necessário para a construção das edificações e estruturação operacional dos empreendimentos, a maior ameaça está no fato de grupos ou pessoas investirem no setor sem nenhuma experiência prévia. Além disso, Kim e Oh (2004) alertam que redes hoteleiras atuam como uma barreira para a entrada de novos empreendimentos, pois esses conglomerados já possuem um *know how* patentado, canais de distribuição restritos, etc.

Sobre a pressão dos produtos substitutos, embora Cheng (2013) afirme que os meios de hospedagem não sofrem ameaça de produtos substitutos, Kim e Oh (2004) defendem que essas

barreiras existem dentro do setor, e que são altas, já que muitos turistas optam por se hospedar em estabelecimentos extra-hoteleiros como casa de amigos e parentes, *motorhomes* etc. Assim, na visão de Kim e Oh (2004), esses meios de hospedagem alternativos devem ser avaliados como importantes concorrentes para o segmento de hospedagem em si. No entanto, ao olhar de maneira macro para o setor, verifica-se que a estrutura e produtos ligados aos modais de transporte também se encaixam, neste sentido, como um produto substituto, pois as linhas aéreas mais frequentes e dinâmicas e os cruzeiros marítimos podem substituir ou inibir, de alguma forma, o uso da hospedagem tradicional.

De acordo com Kim e Oh (2004), o poder de negociação com os compradores e fornecedores é baixo, pois há um grande número deles disponíveis no mercado de hospedagem e nenhum domina o setor. Contudo, os autores admitem que o poder de negociação dos compradores vem aumentando devido às novas tecnologias que permitem que os turistas possam reservar empreendimentos por diferentes ferramentas e em qualquer lugar do mundo. Já para Cheng (2013), o poder de negociação com os compradores é alto, pois certos grupos, como operadoras turísticas, companhias aéreas nacionais ou internacionais e grandes corporações, exercem grande poder de barganha, resultado do alto volume de compras exercido por estas organizações. Por fim, Kim e Oh (2004) reconhecem que a rivalidade entre empresas estabelecidas está mais acentuada, principalmente devido ao aumento do número de meios de hospedagem, à introdução de novos produtos no mercado e à entrada de produtos não tradicionais, como as moradias corporativas.

Conclui-se, a partir dessa análise, que a competição nos meios de hospedagem está cada dia maior e que há várias forças que devem ser levadas em consideração durante o planejamento estratégico de um empreendimento com este fim. Nesse contexto, um entendimento dessas forças e um diagnóstico minucioso do setor é indispensável para um planejamento estratégico eficiente. De acordo com Ottenbacher, Shaw e Lockwood (2005), devido à competição acirrada, aos aperfeiçoamentos tecnológicos e às mudanças no comportamento dos turistas, os meios de hospedagem são continuamente forçados a incrementar a qualidade e reputação, diminuir custos, aumentar as vendas e, conseqüentemente, melhorar a lucratividade. Ainda, segundo os autores, essa nova realidade pode ser alcançada por meio da inovação.

Inovação como estratégia competitiva - De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), inovação “é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado [bem ou serviço], ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (p. 46). Quando relacionado ao setor de serviços, Verma *et al.* (2008) explicam que inovação “é o processo pelo qual melhorias significativas em produtos e serviços são adaptados e, em última análise, entregues aos usuários” (p. 7). A respeito dos tipos de inovação em serviços, Gallouj (2002) categoriza essa inovação em quatro tipos: (1) inovação de produto, aquela que estabelece um novo serviço; (2) inovação de processo, que traz um novo procedimento, seja ele voltado para a produção de um serviço ou destinado ao atendimento de um cliente; (3) inovação organizacional, que insere novas ferramentas gerenciais ou novos modelos de gestão; (4) inovação de mercado, que descobre novos nichos e, conseqüentemente, insere-se em diferentes segmentos da economia.

Verma *et al.* (2008) explicam que a inovação em serviços tem três elementos-chave: (a) foco no cliente, encontrando novas maneiras de exceder à expectativa do consumidor; (b) foco no processo, usando a tecnologia para encontrar novas formas de realizar as tarefas e aumentar a produtividade; (c) melhoria constante, buscando melhorar continuamente a experiência do hóspede por meio da antecipação dos desejos deste público. Neste contexto, os autores explicam que a inovação nos

meios de hospedagem tem como principal objetivo aumentar a produtividade desses estabelecimentos e melhorar a experiência do cliente durante sua estadia.

A inovação está diretamente ligada à mudança. Perez (2004) afirma que ela pode ocorrer em duas dimensões: de forma radical ou de forma incremental. De acordo com a autora, inovação radical é aquela que introduz no mercado um novo produto ou processo. É um ponto de partida para novas trajetórias técnicas e desenvolvimento de novas indústrias. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Castells (2006) complementam a definição da autora ao afirmarem que algumas inovações são tão radicais que mudam a própria base da sociedade, como a introdução das tecnologias de comunicação e informática, nas últimas décadas, que transformou a dinâmica de trabalho, gerando novos ramos de atuação, alterando até mesmo a maneira como as pessoas se relacionam. Já a inovação incremental é definida por Perez (2004) como melhorias sucessivas em produtos e/ou processos que já estão à disposição das pessoas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Abernathy e Utterback (2004) afirmam que a inovação incremental tem recebido atenção dentro das organizações, pois possibilita a otimização de processos e, conseqüentemente, diminui os custos e melhora a qualidade e o desempenho empresarial.

Dentro do setor de hospedagem, um bom exemplo de inovação incremental é o *check-in online*, procedimento no qual o cliente faz o seu registro no meio de hospedagem anteriormente reservado antes mesmo de sua efetiva entrada no empreendimento. Por meio de um aparelho conectado à Internet, seja um computador, *notebook*, *tablet* ou mesmo celular, o cliente preenche todas as informações solicitadas pelo estabelecimento, agilizando o processo de *check-in*, pois não precisa perder tempo na recepção preenchendo as informações exigidas na Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNHR), documento obrigatório em território nacional (BRASIL, 2015), necessitando apenas de uma assinatura de confirmação. Para o meio de hospedagem, o procedimento é uma garantia de que não haverá *no show*, situação na qual o hóspede faz uma reserva mas não efetiva sua hospedagem. Já como inovação radical é possível citar o Airbnb, um aplicativo que administra uma comunidade na qual os clientes podem reservar hospedagens não tradicionais pela Internet. Mesmo com a polêmica da empresa em todo o mundo, devido à falta de formalização dos espaços locados, que não têm as mesmas exigências tributárias que os meios de hospedagem formais, esse modelo trouxe mudanças significativas ao setor de hospedagem mundial, pois tem transformado a maneira como os novos clientes entendem a hospitalidade e se tornou um concorrente direto dos meios de hospedagem tradicionais, principalmente dos estabelecimentos de categoria econômica.

Pikkemaat e Peters (2005) concordam que a inovação é um componente importante para a estratégia de negócios no setor de hospitalidade. Porém, explicam que, quando comparados a outros setores econômicos, os meios de hospedagem apresentam baixos índices de inovação, da qual grande parte é vista apenas como uma mudança incremental e cosmética. Além disso, segundo os autores, o setor apresenta uma modesta relação de licenças e patentes registradas. Contudo, ao analisar essa afirmação com maior criticidade, deve-se lembrar de que as licenças e patentes são instrumentos importantes para mensurar a inovação no setor de produção. No setor de serviços, no qual os meios de hospedagem estão inseridos, a mensuração dos resultados é baseada em outras categorias, como será explicado nos próximos parágrafos. Pivcevic e Petric (2011) têm uma outra visão a respeito da inovação nos meios de hospedagem. Para eles, os índices de inovação no setor dependem, basicamente, do contexto específico do país em que a unidade hoteleira está localizada.

A partir de uma pesquisa realizada com gestores hoteleiros, Ottenbacher e Shaw (2002) verificaram que o aspecto mais delicado da inovação em meios de hospedagem são os colaboradores. Como os meios de hospedagem são estabelecimentos que basicamente prestam serviços, os recursos humanos são essenciais para a criação e consolidação das inovações dentro deles. Já Enz (2012)

afirma que a implementação dessas inovações é um desafio aos empreendimentos com este fim, pois depende da cultura organizacional da empresa, da efetiva difusão dessa inovação para os demais colaboradores e do perfil dos gestores do estabelecimento. Verma *et al.* (2008) complementam a afirmação de Enz (2012) ao destacar que essa implementação deve ser feita não por uma única pessoa, mas por todo o time envolvido no processo.

O desenvolvimento de inovações no setor de hospitalidade não precisa estar restrito à organização. De acordo com Enz (2009), essas inovações também podem ser desenvolvidas por meio de alianças estratégicas com universidades, situação já realizada com sucesso. Para entender e mensurar a inovação dos meios de hospedagem, Pikkemaat e Peters (2005) aplicaram uma pesquisa quantitativa em cento e sete diferentes empreendimentos hoteleiros na região do Tyrol, Áustria. A partir dos resultados obtidos, os autores observaram que a inovação nesses empreendimentos tinha como objetivo a melhoria da qualidade, o aumento da satisfação do consumidor e o aumento da capacidade produtiva. Ainda de acordo com a pesquisa, as grandes organizações são mais inovadoras do que as pequenas, informação corroborada por Enz (2012), e, quanto maior a qualidade do meio de hospedagem, mais inovador é esse empreendimento.

Pivcevic e Petric (2011) realizaram uma pesquisa quantitativa com uma amostra de sessenta e oito meios de hospedagem da Croácia. Os autores verificaram que o índice de inovação desses empreendimentos era moderado, mas que as inovações levantadas estavam voltadas mais à questão dos serviços do que às mudanças de cunho organizacional. Verma *et al.* (2008) explicam que mensurar os resultados das inovações nos meios de hospedagem é uma atividade complexa. Sobre a aceitação dos clientes, os autores esclarecem que, mesmo com as pesquisas de satisfação e outras técnicas de mensuração, é difícil quantificar a experiência do hóspede durante sua hospedagem. Já sobre o impacto financeiro que essas inovações trazem aos meios de hospedagem, os autores destacam que há uma falta de dados financeiros que comprovem os resultados alcançados. Essa carência de comprovação dificulta o processo de inovação, pois “sem medidas financeiras de sucesso é difícil vender a ideia de inovação de serviços” (Verma *et al.*, 2008, p. 8).

Sobre a relação entre inovação, vantagem competitiva e desempenho organizacional, López e Sánchez (2011) elaboraram um estudo quantitativo com quarenta e oito gestores seniores de redes hoteleiras em operação na Espanha. A partir dos dados da pesquisa, os autores concluíram que esses gestores veem a inovação como uma estratégia competitiva. Para eles, a inovação pode aumentar o índice de satisfação dos clientes, pois é capaz de gerar maior qualidade de atendimento, além de melhorar a imagem da organização no mercado turístico. Entretanto, ao relacionar a inovação às estratégias genéricas de Porter, percebe-se que ela também pode ser aplicada as três estratégias: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. As inovações, neste contexto, podem gerar diminuição de custos, vinculando-as à primeira estratégia, podem diferenciar um empreendimento dos demais, alcançando a diferenciação, e podem ser um atrativo para um tipo específico de hóspede, relacionando-as à estratégia de enfoque. Portanto, conclui-se que a inovação pode ser por si só uma estratégia competitiva, ou pode estar inserida como uma ferramenta importante para outras estratégias utilizadas no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo trazer uma discussão teórica acerca das estratégias competitivas nos meios de hospedagem a partir da visão de Porter, destacando a inovação como uma forma de alcançar a vantagem competitiva no setor de hospedagem. A discussão foi feita com base em uma pesquisa bibliográfica, na qual se buscaram livros, artigos, periódicos específicos que tratassem sobre os temas estratégia competitiva, competitividade nos meios de hospedagem e inovação em serviços.

A partir dos autores levantados, foi possível verificar que os meios de hospedagem atuais enfrentam uma competição acirrada e que as estratégias genéricas de Porter são exploradas por estes estabelecimentos como uma forma de adquirir vantagem competitiva. No entanto, a estratégia de diferenciação é a mais completa para atingir uma vantagem sustentável, mas ela deve estar aliada a estratégias voltadas à qualidade de serviço.

A inovação também é um instrumento importante no alcance da vantagem competitiva, pois pode gerar maior qualidade de atendimento e melhoria da imagem do empreendimento no mercado turístico. Contudo, a inovação, além de ser uma estratégia competitiva por si só, pode ainda estar inserida como uma ferramenta importante para outras estratégias utilizadas no mercado. Para isso, é necessário que o estabelecimento tenha uma cultura organizacional inovadora, com foco nos colaboradores, pois são eles que auxiliarão na criação e consolidação das inovações. É importante ainda que o empreendimento ofereça uma efetiva difusão dessa inovação para os demais colaboradores e que seus gestores tenham uma liderança com foco na inovação.

O estudo ora apresentado trouxe apenas uma discussão teórica preliminar sobre o tema e não teve o objetivo de concluir o assunto, mas sim de fomentar outros trabalhos que atentem a esta temática. Para futuros estudos, poderiam ser realizadas pesquisas de caráter empírico sobre a competitividade nos meios de hospedagem, utilizando os estabelecimentos brasileiros como pano de fundo. Também poderiam ser elaborados estudos relacionados à competitividade utilizando outras abordagens da estratégia como a Visão Baseada em Recurso (VBR) ou a Visão Relacional. Enfim, devido à atualidade do tema, ainda há um vasto campo de estudos a ser explorado.

REFERÊNCIAS

- Albernathy, W. J. & Utterback, J. M. (2004). Patterns of industrial innovation. In: Burgelman, R. A.; Christensen, C. M. & Wheelwright, S. C. *Strategic management of technology and innovation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Becerra, M., Santalo, J. & Silva, R. (2013). Being better vs. being different: differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34, pp. 71-79.
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K. K. & Kwun, D. J. W. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), pp. 139-154.
- Brasil, Presidência da República. (2015). *Lei no. 11.771, de 17 de setembro de 2008*. Acesso em 10, julho, 2015, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm.

- Castells, M. (2006). *A sociedade em redes. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, v. 1.
- Cheng, D. S. Y. (2013). Analyze the hotel industry in Porter five competitive forces. *The Journal of Global Business Management*, 9(3), pp. 52-57.
- Cunill, O. M. (2006). *The growth strategies of hotel chains. Best business practices by leading companies*. London: Routledge.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679.
- Enz, C. A. (2011). Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy. In: Sturman, M., Corgel, J. & Verma, R. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*. New York: Wiley.
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: concepts and cases*. New York: Wiley.
- Enz, C. A. & Canina, L. (2010). Competitive pricing in European hotels. In: Chen, J. (Ed.) *Advances in Hospitality and Leisure*, 6, pp. 3-25.
- Frehse, J. (2005). Innovative product development in hotel operations. In: Pikkemaat, B. & Peters, M. (Ed.) *Innovation in hospitality and tourism*. Binghamton: The Haworth Hospitality Press.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Massachusetts: Edgar Elgar Publishing.
- Harrison, J. S. & Enz, C. A. (2005). *Hospitality strategic management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (1997). *Essentials of service marketing*. London: The Dryden Press.
- Jönsson, C. & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), pp. 491-500.
- Kim, B. Y. & Oh, H. (2004). How the hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (1), pp. 65-71.
- Kleinrichert, D., Ergul, M., Johnson, C. & Uydaci, M. (2012). Boutique hotels: technology, social media and green practices. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3 (3), pp. 211-225.
- Lewis, R. C. (1987). The measurement of gaps in the quality of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 6 (2), pp. 83-88.
- López, A. M. & Sánchez, A. V. (2011). Strategy and innovation. Study of the innovative capacity of the Spanish hotel industry. In: *Book of Proceedings*. International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, Portugal, 1.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). *The Oslo Manual - guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.
- Ottenbacher, M. & Shaw, V. (2002). *The role of employee management in NSD: preliminary results from a study of the hospitality sector*. Proceedings of the 2002. Orlando, USA: Product Development and Management (PDMA) Research Conference, pp. 109-33.
- Parayani, K., Masoudi, A. & Cudney, E. (2010). QFD application in hospitality industry – a hotel case study. *Quality Management Journal*, 17 (1), pp. 7-28.
- Penrose, E. (1959). Research on the business firm: limits to the growth and size of firms. *American Economic Association*, pp. 531-543.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E. & Molina-Azorín, J. (2010). Strategy and performance in the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (4), pp. 513-528.
- Perez, C. (2004). Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigmas y de marco socioinstitucional. In: Aboites, J. & Dutrénit, G. *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pikkemaat, B. & Peters, M. (2005). Towards the measurement of innovation - a pilot study in the small and medium sized hotel industry (2005). In: Pikkemaat, B. & Peters, M. (Ed.) *Innovation in hospitality and tourism*. Binghamton: The Haworth Hospitality Press.
- Pivcevic, S. & Petric, L. (2011). Empirical evidence on innovation activity in Tourism: The hotel sector perspective. *The Business Review, Cambridge*, 17 (1), pp. 142-148.
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Senior, M. & Morphew, R. (1990). Competitive strategies in the budget hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2 (3), pp. 2-10.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Verma, R., Anderson, C. K., Dixon, M., Enz, C. A., Thompson, G. M. & Vitorino, L. (2008). Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry. *Cornell University Roundtable Proceedings*, Ithaca, n. 1, nov.

Vizeu, F. & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

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

Wong K. K.F. & Kwan, C. (2010). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), pp. 293 – 30.

Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, n.8, pp. 93-10.

Recebido: 15 jun 2015

Avaliado: set-nov 2015

Aceite: 3 dez 2015