

Estratégias de Diferenciação em Mercados Maduros: Um olhar a partir do Segmento de Serviços de Hotelaria

Simone Alves^a

^aInstituto Coppead de Administração / Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), Brasil.

Resumo

Este ensaio teórico aborda as inovações em serviços, no contexto das estratégias de marketing adotadas por empresas atuantes no segmento hotelaria que representa um importante elo da cadeia de valor do setor de serviços de viagens e turismo. A hotelaria encontra-se no estágio de maturidade do ciclo de vida, representando um mercado tipicamente maduro. Assim, a inovação dos serviços prestados aos clientes-hóspedes torna-se de suma importância para garantir não apenas a sobrevivência e lucratividade destas empresas frente à concorrência cada vez mais acirrada, mas também a revitalização do segmento como um todo. Apresenta-se análise baseada na tipologia de inovações proposta por Moore (2005), associada ao ciclo de vida categoria-maturidade, classificando-se casos reais do mercado de hotelaria mundial selecionados a partir de pesquisa bibliográfica em fontes especializadas em turismo e identificados por especialistas do setor como tendências em diferenciação e/ou inovação deste segmento. Identificam-se os principais diferenciais estratégicos de inovação adotados segundo três aspectos: fatores base de diferenciação (SCHNAARS, 1998), competências essenciais prioritárias requeridas e disciplina de valor (TREACY e WIERSENA, 1993) correspondente. O resultado sugere um conjunto de seis grupos de inovação denominados: hotéis boutique, design e exclusivos; hotéis fashion (ou fashionistas); hotéis femininos (ou com ofertas exclusivas para mulheres); hotéis “verdes”; hotéis “techies” (ou que optam pelo uso intensivo de novas tecnologias como serviço especializado para hóspedes); além do grupo que representa criações de novos mercados (ou mercados-mistos) de hotelaria e inclui iniciativas envolvendo parcerias com os setores de saúde, estética, bem-estar, beleza e imobiliário.

Palavras-chave: Estratégias de marketing. Diferenciação. Inovação. Hotelaria. Ciclo de vida.

1. INTRODUÇÃO

A importância do setor de turismo para a economia mundial torna-se incontestável ao analisarmos seu crescimento nos últimos anos, assim como as previsões de especialistas: é responsável pela geração de 6 a 8% do total de empregos mundiais e, de 1975 a 2000, cresceu a um ritmo médio de 4,4% anual, enquanto o crescimento econômico mundial médio, medido pelo PIB, foi de 3,5% ao ano no período (BRASIL, 2007, p.19). Atualmente, o turismo é a indústria que mais emprega no mundo, sendo responsável pela geração de 8,8% do total de empregos mundiais, sobre o qual projeta-se um crescimento que deverá atingir 9,7% deste total em 2021, período em que se espera que a participação total do setor PIB mundial cresça de 9,1% (US\$ 5.991,9 bilhões, em 2011) para 9,6% (US\$ 9.226,9 bilhões, em 2021), conforme dados divulgados pelo WTTC - World Travel & Tourism Council (WTTC, 2011).

O crescimento esperado da indústria mundial de turismo é de 4,0% ao ano entre 2011 e 2021 (WTTC, 2011), apesar do cenário atual ainda marcado pela crise financeira mundial. A previsão é de que o Brasil deverá estar entre os cinco primeiros do *ranking* dos países geradores de empregos no setor, no período entre 2008 e 2017 - 1,9 milhões de postos de trabalhos, atrás apenas da China com 3,2 milhões e Índia com 2,7 milhões (BAUMGARTEN, 2007, p.16). Adicionalmente, estudos prospectivos da OMT (Organização Mundial do Turismo) projetam um total de 1,6 bilhões de viagens internacionais para o ano de 2020, basicamente o dobro das 694 milhões/ano verificadas em 1995 (UNWTO, 2001).

A classificação de uma atividade econômica como característica do setor do turismo se faz a partir da identificação, em sua produção principal, dos produtos característicos do segmento, isto é, aqueles que são bastante sensíveis ao consumo de visitantes e turistas. No Brasil, as atividades econômicas que fazem parte deste grupo são denominadas Atividades Características do Turismo, seguindo a recomendação da OMT em relação ao assunto e contabilizadas na chamada Conta Satélite do Turismo (IBGE, 2008). O setor de hotelaria é um importante elo da cadeia de valor do setor de serviços de viagens e turismo e é classificado como setor de alojamento, incluindo os chamados segmentos de hospedagem e hospitalidade.

Segundo dados divulgados pelo IBGE, o setor de alojamento representou 3,24% do total de geração de valor agregado às atividades econômicas do turismo no Brasil em 2005. E o Censo de Serviços do IBGE de 2002 apontava a existência, na ocasião da pesquisa, de 23.366 empresas de serviços de alojamento no país, incluindo não apenas hotéis, mas também pousadas, hotéis-fazenda, pensões e motéis, entre outros, representando um total de 244 mil postos de trabalho (GORINI e MENDES, 2005).

O termo hospitalidade costuma ser associado a hotéis e restaurantes, incluindo os setores de Alimentos & Bebidas (ou *catering*) e de hospedagem (ou hoteleiro), este último responsável pela oferta de uma ampla gama de acomodações, as quais incluem desde *resorts* de luxo até modestos estabelecimentos do tipo *Bed&Breakfast* e *hostels* (ou albergues), refletindo a diversidade de necessidades e preferências dos viajantes e a dinâmica do mercado (OMT, 2003).

Os empreendimentos hoteleiros no Brasil podem ser divididos em três grupos distintos:

- a) Hotéis independentes: grupo formado principalmente pelas empresas de gestão familiar tradicional, em geral de pequeno porte e representando o grupo de maior número de estabelecimentos no país - 70% do total em 2004 (Valor Econômico, 2006);
- b) Redes hoteleiras de capital nacional; e
- c) Grandes grupos de turismo que incluem as redes hoteleiras internacionais.

Além da sazonalidade característica dos serviços turísticos, o segmento de serviços de hotelaria enfrenta um ambiente instável e turbulento, exigindo que as empresas do setor modifiquem e atualizem seu portfólio de negócios a fim de atender as necessidades do consumidor. As inovações neste segmento não são apenas interessantes para a sobrevivência das empresas, mas críticas para sua estabilidade e rentabilidade no longo prazo (OTTENBACHER, 2007).

Por outro lado, a maioria da produção acadêmica voltada à inovação concentra-se no setor de manufatura ou industrial, sendo o setor de serviços tratado de forma geral como um desdobramento ou como casos particulares do primeiro, não havendo ainda consenso entre os autores da área em relação a uma teoria de inovação em serviços, nem mesmo quanto a uma tipologia de inovações aplicável ao setor.

O presente artigo busca contribuir para evolução destas questões e para tal discute a aplicação ao segmento de serviços de hotelaria do modelo de tipos de inovação (*Innovation Type Model*) proposto por Moore (2005) baseado no ciclo de vida categoria-maturidade (*category-maturity life cycle*) e procura classificar casos reais recentes observados nos últimos cinco anos no mercado mundial e apresentados como inovações em publicações de turismo.

Com este objetivo, procura-se identificar os diferenciais estratégicos de inovação em casos reais de inovação de serviços, pesquisados a partir de dados secundários e que tem se destacado na atual indústria de hotelaria mundial, subdivididos em seis grupos distintos que, em algumas ocasiões, são utilizados como estratégias combinadas e complementares em um único empreendimento hoteleiro: os chamados hotéis-butique e hotéis-exclusivos; os hotéis *fashionistas*; os hotéis femininos (ou com ofertas exclusivas para mulheres); hotéis “verdes”; hotéis “techies” (ou que optam pelo uso intensivo de novas tecnologias como serviço especializado para hóspedes); além do grupo que representa criações de novos mercados (ou mercados-mistos) de hotelaria e inclui iniciativas envolvendo parcerias com os setores de saúde, estética, bem-estar, beleza e imobiliário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das formas para análise do posicionamento estratégico (WALKER JR. *et al.*, 1996) adotado por empresas em busca de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1990) é analisá-lo pela ótica do tipo de estratégia genérica de marketing adotada pela empresa.

No caso das empresas de serviços de hotelaria, identifica-se atualmente no mercado posicionamentos estratégicos que vão desde a opção pela liderança em custo - caso das redes do segmento econômico, como por exemplo, a Formule 1 do Grupo francês Accor, que atua em 14 países e iniciou operação no Brasil em 2001, em São Paulo¹-, até estratégias de foco de mercado e serviços, cujo “conceito está no cerne de praticamente todas as [empresas...] bem-sucedidas” (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p.185) e, sobretudo, estratégias de diferenciação em diversos graus e dimensões dos serviços oferecidos aos clientes.

Os casos reais analisados no presente artigo não são classificados em função do tipo de estratégia competitiva genérica, embora a maioria concentre-se em estratégias de diferenciação e/ou de foco.

Yu e Klement (2006) apresentam uma revisão bibliográfica sobre teorias de inovação em serviços aplicadas à indústria hoteleira, concluindo que aquelas consideradas como as mais importantes pelas empresas do setor estão relacionadas a aplicações de Tecnologia da Informação (TI) e práticas específicas de prestação de serviços. Este trabalho concentra sua análise neste segundo grupo, sobretudo naqueles de maior relevância para formulação de estratégias de criação de vantagens competitivas sustentáveis através de diferenciação e foco dos serviços de hotelaria oferecidos.

Além da sazonalidade característica dos serviços turísticos, o setor de hospedagem enfrenta um ambiente particularmente instável e turbulento, e cada vez mais as empresas que atuam no setor são forçadas a modificar e a atualizar seu *portfólio* de negócios a fim de atender as necessidades de seu segmento-alvo, igualmente em mudança constante (OTTENBACHER, 2007). Assim, torna-se vital para o sucesso e sobrevivência destas empresas o desenvolvimento da capacidade de implementação de estratégias de marketing inovadoras e de constante inovação dos serviços oferecidos aos hóspedes. Ou seja, as inovações no segmento de hotelaria não são apenas críticas para a sobrevivência, mas também para a estabilidade e rentabilidade das empresas no longo prazo (COOPER e EDGETT, 1999 *apud* OTTENBACHER, 2007).

¹ www.accorhotels.com.br/formule1/pt/somos.asp

Novos desenvolvimentos de serviços de hospedagem incluem praticamente todos os tipos de inovação: desde as chamadas incrementais (ou experienciais) - representadas por pequenas modificações dos serviços prestados aos clientes - até as inovações radicais (ou de ruptura) que incluem o lançamento de serviços pioneiros oferecidos a mercados inexplorados pelo segmento (OTTENBACHER, 2007).

Outra forma de analisar as estratégias de inovação adotadas por uma determinada empresa é através da comparação com as características da fase correspondente no Ciclo de Vida de mercado em que se encontra (MOORE, 2005; 2004; WALKER JR. *et al.*, 1996; MODIS, 1994).

De uma forma geral, a hotelaria mundial encontra-se na fase de maturidade ainda que seja comum no setor (e no turismo em geral) a adoção de estratégias de crescimento associadas ao desenvolvimento de novos (e ainda inexplorados) destinos turísticos que sempre quando são viabilizados (o que acontece em geral como consequência do próprio desenvolvimento ou aquecimento da economia local), tendem a levar todos os *players* do setor (como companhias aéreas, agências e operadoras de viagem, entre outros, além da própria hotelaria) a verdadeiros paraísos emergentes de lucratividade, característicos das fases de introdução e crescimento do Ciclo de Vida. Exemplos recentes incluem pólos turísticos emergentes no cenário internacional como Dubai, nos Emirados Árabes.

A maturidade do setor de hotelaria pode ser constatada através da observação de algumas das características marcantes (sintomas) das empresas que se encontram nesta fase do Ciclo de Vida, tais como: grande número de concorrentes, *market share* repartido e alto grau de rivalidade (WALKER JR. *et al.*, 1996).

O objetivo mais crítico da estratégia de marketing para empresas maduras é manter e proteger o *market share* do negócio. Este objetivo pode ser alcançado através da adoção de três estratégias básicas de crescimento: aumento da penetração de mercado, aumento da taxa de uso do produto/serviço e expansão do mercado (WALKER JR. *et al.*, 1996).

A fim de escapar de uma guerra de preços predatória, muito comum em mercados maduros, é vital para as empresas que atuam na indústria hoteleira buscar estratégias de diferenciação a fim de manter sua rentabilidade através da adoção de preços diferenciados dos serviços oferecidos.

Moore (2005) ressalta que há cinco resultados potenciais decorrentes das estratégias de inovação: diferenciação, neutralização, produtividade, fracasso e desperdício. E que, embora os três primeiros representem resultados positivos para a empresa, apenas a diferenciação gera vantagem competitiva e é capaz de criar poder de barganha com os clientes.

Schnaars (1998) sugere sete fatores como base de diferenciação, calcados em atributos tangíveis e intangíveis, que podem ser combinados resultando em possibilidades quase infinitas de oferta. Tais fatores são utilizados com frequência como inovações na indústria de serviços hoteleiros, entre os quais destacam-se: *performance* superior (*best-in-class*), estilo e *design* superiores, produtos/serviços multi-propósito, inovações de fronteira (*on-the-edge*), serviços/produtos de (alto) luxo, marcas populares para o mercado de massa, serviço excepcional, maiores confiabilidade e durabilidade, conveniência, canais de distribuição únicos e preço diferencial (*lower price*).

WALKER JR. *et al.* (1996) alertam ainda que o nível de satisfação do cliente é um dos pontos mais críticos para a formulação de estratégias corporativas de diferenciação que tenham por objetivo a manutenção de vantagens competitivas em empresas maduras como as do setor de hoteleira, uma vez que a base desta diferenciação é feita através da oferta de produtos e/ou serviços de qualidade superior a dos concorrentes.

Segundo estes autores, a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor é multidimensional e pode ser comprometida se for observado algum dos seguintes *gaps* entre: a) as expectativas do cliente e a percepção do profissional responsável pela estratégia de marketing da empresa; b) as percepções gerenciais e as especificações de qualidade dos serviços; c) as especificações de qualidade dos serviços e sua entrega (*delivery*); d) a entrega do serviço e a comunicação da empresa com o mercado; e finalmente, e) a expectativa e a percepção dos serviços pelo cliente.

Moore (2004) propõe um modelo de tipologia para inovações baseando-se em aplicações essencialmente de inovações tecnológicas. Embora o presente trabalho não aborde inovações tecnológicas em si, a ideia geral que caracteriza cada um dos tipos de inovação sugeridos pelo autor é perfeitamente aplicável àquelas observadas em serviços de hotelaria analisadas, que são, portanto, classificadas como sendo de pelo menos um dos seguintes tipos: estrutural, de modelo de negócios, experiencial, de processo, de aplicação ou de ruptura.

Moore (KOCH, 2007) argumenta que a inovação não é uma escolha, mas uma especificação de projeto; não é uma estratégia, mas um requisito – sobretudo em um mundo de alto grau de competitividade como o atual, em que as empresas precisam se diferenciar a fim de fugir dos processos de globalização e comoditização decorrentes deste tipo de cenário, ou usando a analogia sugerida pelo autor, um mundo Darwiniano de seleção natural em que só resistem as organizações capazes de se ajustarem a mudanças constantes.

O modelo de tipos de inovação proposto por Moore (2005) considera uma abordagem integradora da inovação, sendo recomendado tanto para o setor de produção de bens como para o de serviços. O autor propõe uma tipologia a partir da ideia de que há um ciclo de vida de inovação alinhado aos estágios do ciclo de vida de desenvolvimento de mercado, o que significa que diferentes tipos de inovação são recompensados em diferentes estágios de evolução. Baseia-se, portanto, no consagrado modelo de ciclo de vida de difusão (ou adoção) de inovações tecnológicas proposto por Rogers (1971).

O autor também recomenda que as empresas procurem buscar um alinhamento corporativo em torno de vetores de inovação compatíveis com suas competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990) priorizando estratégias de inovação que permitam sua diferenciação da concorrência e a obtenção de retornos mais positivos sobre os investimentos necessários à empreitada inovadora.

Para definir esta tipologia, o autor parte também do conceito das três disciplinas de valor definidas por Treacy e Wiersema (1993) – liderança em produto, intimidade com o consumidor e excelência operacional – que representam forças direcionadoras de inovação necessárias para a criação de valor. Moore inclui ao seu modelo uma quarta disciplina que denomina “renovação de categoria” e que é específica para os estágios finais do ciclo de vida correspondente às fases de declínio e de término nos quais as organizações perdem sua capacidade de sustentar criação de valor futuro (MOORE, 2005, p. 63).

Para mercados maduros, o autor sugere que o foco deve ser dado prioritariamente à busca pela lucratividade e não à receita ou ao *market share em si*. Desta forma, as estratégias de inovação mais indicadas para a fase de maturidade correspondem tipicamente a inovações de marketing e de otimização da oferta, ou seja, inovações incrementais com foco na experiência do consumidor. A proposta do modelo para esta fase e a seguinte, de declínio, é esquematizada na Figura 1.

A zona de inovação denominada “intimidade com o consumidor” é associada a taxas superiores de crescimento de mercado e reúne estratégias de inovação que se diferenciam pela experiência oferecida ao cliente (MOORE, 2005, p. 64-66). Observam-se sequencialmente neste grupo quatro tipos de inovação, denominadas conforme o foco migra (na direção do tempo) do produto para o consumidor como inovações: i) por extensão de linha; ii) de fronteira (*on-the-edge*), iii) de marketing e iv) experiencial.

A zona de “excelência operacional” é associada a taxas inferiores de crescimento de mercado e corresponde a inovações que buscam maior eficiência da cadeia de valor, a fim de tornar a oferta mais rentável para a empresa. Observam-se neste grupo também quatro tipos de inovação: i) por engenharia de valor; ii) por integração; iii) de processo e iv) por migração de valor.

No estágio de declínio, as estratégias de inovação têm por objetivo reverter ou adiar o máximo possível a queda de crescimento do mercado, o que pode ser conseguido por meio de ações que promovam a “renovação da categoria” em direção a novos mercados em crescimento como, por exemplo, através da adoção de novos modelos de negócios. São classificadas em dois subgrupos de inovação: orgânicas ou por aquisição.

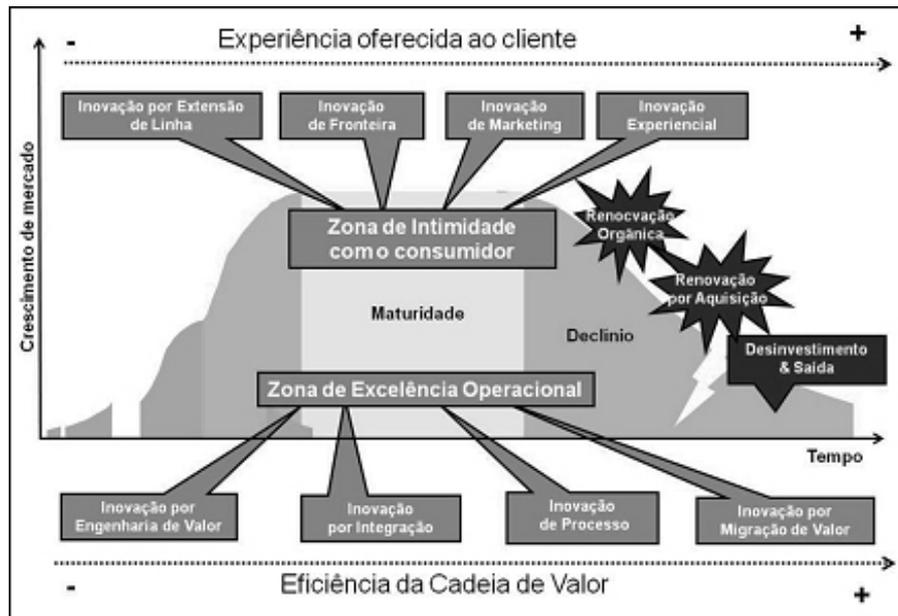


Figura 1: Tipologia de Inovação para Mercados Maduros e em Declínio. Fonte: Moore (2005, p.14).

3. DISCUSSÃO

Apresentam-se a seguir exemplos de casos reais subdivididos em seis grupos distintos, cujas empresas retratadas podem em algumas ocasiões utilizar simultaneamente estratégias combinadas de mais de um grupo de inovação. Para cada grupo identifica-se o principal fator-base de diferenciação (SCHNAARS, 1998), a zona de inovação ou disciplina de valor (TREACY e WIERSEMA, 1993) assim como a competência essencial prioritária e o tipo de inovação correspondente no modelo de Moore (2005). O Quadro 1 apresenta um resumo destas informações para cada grupo.

GRUPO1: HOTÉIS-BUTIQUE E HOTÉIS-EXCLUSIVOS

Uma das tendências em inovação, surgidas mais recentemente na hotelaria brasileira, é encontrada em um segmento de nicho que vem sendo denominado pelos especialistas de turismo como Hotéis-butique e hotéis-exclusivos.

Motta *et al.* (2007) propõem um sistema de classificação para fins acadêmicos dos chamados hotéis exclusivos, baseando-se no estudo do segmento na cidade de São Paulo e na interferência dos fatores luxo e design nessa concepção, partindo do conceito de mix de apresentação do produto hoteleiro, similar ao tradicional mix de marketing e composto de cinco elementos básicos: instalações (características físicas, facilmente perceptíveis em um hotel), localização, ambiente ou atmosfera (relacionado à percepção da experiência sensorial do hóspede no hotel), colaboradores (funcionários, facilitadores da experiência dos hóspedes no hotel) e preço. Os autores sugerem também uma matriz de avaliação composta por 24 variáveis ponderadas e subdivididas nestes cinco elementos básicos do mix de apresentação.

O conceito de Hotel design surgiu na década de 90 com a reforma de um antigo hotel na Broadway pelo designer francês Philippe Stark, que deu origem ao *Hotel Paramount*, que rapidamente tornou-se referência na cidade e no mundo (NORMANDIE, 2004 *apud* MOTTA *et al.*, 2007). Stark também assina o projeto do novo *Hotel Fasano Vieira Souto*, inaugurado em julho de 2007 na praia de Ipanema, ícone da cidade do Rio de Janeiro e que conta com um centro de spa da marca internacional de cosméticos L'Oréal Paris (*L'Oréal Beauty Centre*).

Quadro 1 – Classificação dos Casos por Tipo de Inovação

GRUPOS de INOVAÇÃO para DIFERENCIAÇÃO em HOSPITALIDADE	Fator Base de Diferenciação (SCHNAARS, 1998)	Core Competence-prioritária (Essência vs Contexto)	Disciplina de Valor ou Zona de Inovação (MOORE, 2005)	Tipo de Inovação (MOORE, 2005)
HOTÉIS BOUTIQUE, DESIGN & EXCLUSIVOS	Design & Estilo superiores; Bens & Serviços de Luxo;	Design e Estilo	Intimidade com o Consumidor	Extensão de linha
HOTÉIS FASHION (ou FASHIONISTAS)	Design & Estilo superiores; Bens & Serviços de Luxo; serviços excepcionais	Alto-luxo	Renovação de categoria (categoria Luxo tradicional)	Renovação por aquisição
HOTÉIS FEMININOS (ou com exclusividades para mulheres)	Desempenho superior (<i>best-in-class</i>) p/ hóspedes mulheres desacompanhadas, com crianças e/ou executivas	Oferta especializada p/ mulheres	Intimidade com o Consumidor	Experiencial
HOTÉIS VERDES	Desempenho superior (<i>best-in-class</i>) p/ hóspedes "verdes"	Responsabilidade / Conscientização com o Meio-Ambiente	Intimidade com o Consumidor	de Realce
HOTÉIS TECHIES	Desempenho superior (<i>best-in-class</i>) p/ hóspedes "techies"	up-to-dated gadgets para uso do hóspede	Intimidade com o Consumidor	Experiencial
HOTÉIS de MERCADO-MISTO	de Fronteira (Produto)	Na opção específica do Mix (i.e., Saúde & Estética, etc)	Excelência Operacional	Integração (Bem-estar & Beleza) e Migração de Valor (Saúde & Estética e Imobiliário);

Completa a lista dos hotéis *design* ou exclusivos, ou ainda hotéis-butique cariocas: o Marina All Suites no Leblon, o Mama Ruisa em Santa Teresa e o Portinari em Copacabana (ALVARENGA, 2006). Na cidade de São Paulo há dois hotéis que também foram reformados pelo conceito de *design* – Hotel Normandie e Hotel Pergamon - ambos localizados no centro histórico paulistano (MOTTA *et al.*, 2007).

Trata-se de uma estratégia de marketing de inovação por diferenciação e foco combinados, que alia pelo menos três dos fatores de diferenciação relacionados por Schnaars (1998): estilo e *design* superiores, serviços/produtos de luxo e serviço excepcional.

Um dos maiores desafios dos hotéis butique ou exclusivos é manter um nível adequado de rentabilidade apesar do modelo que adota, o qual por definição resiste à fórmula tradicionalmente associada a este objetivo, aliando a busca por conformidade e padronização a uma estratégia robusta de marketing e de redução de custos (LODGING HOSPITALITY, 2005).

A Tecton Hospitality², uma empresa norte-americana que há mais de 20 anos oferece serviços de gerenciamento para hotéis independentes ou operados através do modelo de franquias nos Estados Unidos e no Caribe, lançou em 2005 uma divisão especializada em hotéis butique – a Desires Hotels³ - que promete criar eficiências operacionais sem comprometer o caráter de exclusividade da oferta. A Desires Hotels opera hotéis em South Beach – Miami (*The Betsy, Sagamore, Astor, The Strand Ocean Drive e St. Augustine*), Milwaukee (*The Iron Horse*), St. Louis (*The Moonrise*), em Nova Iorque (Mela) – onde também anuncia a operação de mais três novos empreendimentos entre 2009-2010 (*The Mave, Ludlow e Cassa Hotel & Residences*) – e em San Juan – Porto Rico (*Water & Beach Club*).

GRUPO2: HOTÉIS FASHION (OU FASHIONISTAS)

Outra tendência em estratégia de diferenciação e foco, também no segmento *upscale* da hotelaria que adota como diferenciais o *design* e o luxo, são os chamados hotéis *fashion* (ou *fashionistas*), que se distinguem dos demais pela associação a marcas icônicas (HOLT, 2003) do mercado de produtos de consumo de luxo.

Neste caso, “o foco estratégico está no que a marca representa, não no [seu] desempenho” (HOLT, 2003: 27). Para muitos operadores hoteleiros, o maior valor real da parceria com estas marcas icônicas está

² www.tectonhospitality.com

³ www.desireshotels.com

na importância estratégica da inovação e não em sua contribuição econômica (KYRIAKIDIS, 2008). Ou seja, trata-se de uma inovação que associa dois mercados de nicho: o de luxo e o de mitos, aproveitando-se do efeito da *superadoção*.

O conceito surgiu no início desta década com o lançamento pioneiro do hotel Palazzo Versace, na costa australiana, através de uma parceria entre a rede hoteleira Sunlang Group⁴ e a icônica marca *Versace*, expandindo-se rapidamente como parte do *boom* do mercado de produtos de consumo de luxo.

Os bons resultados do empreendimento hoteleiro australiano motivaram o Sunlang Group e a Gianni Versace a assinar, em novembro de 2006, uma *joint venture* (*Global Rollout Agreement*) que prevê a construção de 15 resorts mundiais da marca Palazzo Versace e, em maio de 2007, em parceria com o Emirates Investment Group, a anunciar o lançamento do Palazzo Versace Hotel and Condominium Project, em Dubai-Emirados Árabes, previsto inicialmente para entrar em operação ainda em 2009 mas ainda não inaugurado em 2011⁵.

Naturalmente surgiram no mercado hoteleiro mundial vários “seguidores” desta estratégia buscando projetar no serviço de hospitalidade a personalidade e a imagem de outras marcas ícones de luxo concorrentes, dentre as quais se destacam alguns lançamentos e projetos futuros (KYRIAKIDIS, 2008) como, por exemplo:

- Bulgari Hotels & Resorts⁶: atualmente com duas unidades em operação - em Milão-Itália e em Bali-Indonésia - e a previsão de inauguração em 2012 de um novo empreendimento em Londres. A rede foi projetada em torno de valores refinados italianos contemporâneos utilizando acabamentos com produtos finos e materiais semi-preciosos e serviços diferenciados;
- Armani Hotels & Resorts⁷: parceria iniciada em 2005 com o Grupo árabe Emaar Properties que prevê a construção de pelo menos sete hotéis de luxo e três *resorts* envolvendo investimentos da ordem de 1 bilhão de dólares. O primeiro empreendimento da parceria, em Dubai, tinha sua inauguração prevista para 2009, mas só foi inaugurado em abril de 2010 e representa a mais alta construção do mundo. O segundo hotel da rede, em Milão, tem inauguração prevista para novembro de 2011 e já foram iniciadas as construções de novos hotéis na cidade de Marassi-Egito e do primeiro *resort* da rede em Marrakesh-Marrocos⁸.

Em termos de localização geográfica, os empreendimentos concentram-se em cidades nas quais as marcas ícones mantêm seus maiores mercados consumidores como Milão (principal mercado da indústria mundial de produtos de alto-luxo), Londres, Paris e Nova Iorque, além de cidades representantes do mercado de alto-luxo, sobretudo no Oriente médio, como Dubai.

Esta estratégia de inovação acompanha um dos segmentos de mercado de nicho de maior crescimento nos últimos anos. De acordo com dados da pesquisa realizada pela *Verdict Research*, os gastos com produtos deste segmento cresceram 31% no período de 2003 a 2007, atingindo um total de 263 bilhões de dólares em 2007, devendo chegar a um total de 450 bilhões de dólares em 2012, impulsionados pela alta demanda de economias emergentes, sobretudo da região da Ásia-Pacífico, que deverão então representar 36% deste total, igualando o *share* da Europa em 2008 (KYRIAKIDIS, 2008).

A estratégia, além de reforçar o poder das marcas icônicas, é ao mesmo tempo especialmente adequada, para aplicação do conceito da “*economia da experiência*” (PINE e GILMORE, 1998), através do qual se busca maximizar a experiência do cliente (MEYER e SCHWAGER, 2007) agregando ao consumo dos produtos de luxo um estilo de vida aspirado, por intermédio de um processo antropológico de “ação ritual” com a marca icônica (HOLT, 2003).

⁴ www.sunlandgroup.com.au

⁵ www.palazzoversace.ae/press-releases/2007-05-11.htm

⁶ www.bulgarihotels.com

⁷ www.armanihotels.com

⁸ *Press releases* distribuídos pela empresa à imprensa em 31.05.2005, 01.12.2008, 28.04.2011 e 06.09.2011. Disponíveis em www.armanihotels.com. Acesso em: abril de 2009 e novembro de 2011.

Os modelos de negócios adotados seguem os modelos de parceria em inovação discutidos por Andrew e Sirkin (2003), tanto através da parceria em forma de licenciamento de marca (modelo licenciador) – como a marca Hotel Missoni do Grupo Rezidor Hotels⁹, com lançamentos previstos para 2009 no Oriente Médio (na cidade do Kuwait) e na Escócia (na capital Edimburgo), e em 2012 na Arábia (na cidade de Omã) - quanto por meio de *joint ventures* (modelo *orquestrador*) – como no caso da rede hoteleira Marriot International e Bulgari (KYRIAKIDIS, 2008).

Como previsto pelos autores, estas estratégias de parceria em inovação possibilitam ganhos compartilhados para ambos os parceiros. No caso do setor hotelaria, o valor adicional torna-se também uma contribuição para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de suas competências essenciais. Kyriakidis (2008) exemplifica este aspecto citando o caso do Grupo Marriot e um depoimento de uma de suas executivas, Mike Jannini, sobre a aquisição da rede Ritz-Carlton na década de 90 e os planos da empresa em parceria com o designer Ian Schrager para lançamento de hotéis *fashionistas*.

Assim como no caso dos hotéis boutique e exclusivos, os novos hotéis *fashionistas* resultam de uma estratégia de marketing de inovação por diferenciação e foco combinados, que alia pelo menos três fatores de diferenciação relacionados por Schnaars (1998): estilo e *design* superiores, serviços/produtos de luxo e serviço excepcional.

É interessante notar que as estratégias de inovação, apresentadas no presente trabalho em seis grupos diferentes, podem utilizar uma combinação característica de mais de um destes grupos. Um dos exemplos deste tipo de combinação é a parceria entre o Hotel Fasano Rio e a marca Lâncome (ícone no segmento de beleza e cosmética), que também é utilizada na parceria entre a marca Dior (igualmente icônica) e o luxuoso hotel Plaza Athéné em Paris¹⁰, que abriram ao público, em 2008, o *Dior Institut* que conta com serviços de *spa* e beleza exclusivos, desenvolvidos pela Dior especialmente para o hotel.

GRUPO3: HOTÉIS FEMININOS (OU COM EXCLUSIVIDADE PARA MULHERES)

Assim como as duas estratégias de inovação anteriores, que procuram se beneficiar do foco em nichos de mercado em crescimento, outra tendência em inovação que tem se observado no setor de hotelaria nos últimos anos diz respeito à oferta de serviços diferenciados para o público feminino, de certa forma também explorado pelos hotéis *fashion* cujas marcas ícones tem nas mulheres executivas e de classe alta os maiores clientes.

Segundo dados de um estudo do *Centre for Economic and Business Research* (KYRIAKIDIS, 2008, p.10), 48% do consumo total de produtos de saúde pessoal no Reino Unido são atribuídos ao público feminino e acredita-se que esta proporção deve crescer de forma estável atingindo 60% deste total em 2025.

As iniciativas de inovação neste segmento da hotelaria vão desde a destinar a oferta de andares exclusivos para mulheres em hotéis com perfil mais executivo até a construção do primeiro hotel executivo, para hospedagem exclusiva de mulheres – o Luthan Hotel & Spa, *i*naugurado na cidade de Riad, principal pólo econômico da Arábia Saudita, em abril de 2008.

Embora este hotel possa ser classificado também como um hotel boutique ou exclusivo – todas as 25 suítes possuem design único - o Luthan é de propriedade de um grupo de vinte princesas e executivas e oferece acomodações equipadas com serviços de saúde e beleza em um dos países mais conservadores do mundo, onde as mulheres são proibidas até mesmo de encontrar amigos do sexo masculino em lugares públicos, de dirigir e até mesmo de ter empregos em determinadas funções¹¹.

⁹ www.investor.rezidor.com.

¹⁰ www.plaza-athenee-paris.com/fitness_spa

¹¹ “*Hotel só para mulheres é inaugurado na Arábia Saudita*” (Disponível em: www.sidneyrezende.com/noticia/@-724. Acesso em: abril de 2008; “*Hotel só para mulheres abre em Riyadh-Arábia Saudita*” Disponível em <http://amigoshoteleiros.wordpress.com/2008/03/20/hotel-so-para-mulheres-abre-em-riyadh-arabia-saudita>. Acesso em: abril de 2008)

Assim como os exemplos anteriores - hotéis boutique, exclusivo e *fashion* - os hotéis para mulheres, ou aqueles que oferecem diferenciais específicos para o público feminino, optaram pela adoção de uma estratégia de marketing de inovação por diferenciação e foco combinados, mas neste caso com o objetivo de penetração e expansão em um novo mercado: o do público feminino, preponderantemente.

GRUPO4: HOTÉIS “VERDES”

Embora as estratégias em geral adotadas pela hoteleira no que se refere ao *marketing verde* - também chamado marketing ambiental ou marketing sustentável – não constituam inovações radicais ou de ruptura no segmento, restringindo-se a inovações incrementais associadas a iniciativas vinculadas à estratégia de reforço de imagem da empresa e sua marca, sobretudo em termos de responsabilidade sócio-ambiental, por outro lado constituem estratégias importantes de proteção de imagem e de *market share* da empresa na fase de maturidade de mercado.

Encontram-se, no segmento de hospitalidade, exemplos de posicionamento estratégico de diferenciação e segmentação em todos os quatro tipos da matriz estratégica de Marketing Verde proposta por Ginsberg e Bloom (2004), ou seja, desde empresas que os autores classificam como representantes do grupo *Verde Apagado* (boas cidadãs, mas que não associam sua marca ao marketing verde) às do *Verde Extremo* (com o conceito de marketing verde plenamente integrado à estratégia da empresa).

Tomando-se a tipologia proposta Borges (2008), pode-se afirmar que, quanto ao posicionamento frente ao chamado “marketing verde”, encontram-se no segmento exemplos de empresas que vão desde as *pragmáticas* (limitam-se a atender às necessidades de conservação dos nossos tempos) às *radicais* (conciliam os conceitos de conforto e ecologicamente correto), adotando “*desde acordos para reduzir de emissão de carbono a maneiras inusitadas de reaproveitar energia*”.

Um dos exemplos de adoção de estratégia do tipo empresas verdes extremas/radicais, é o modelo idealizado de hospedagem verde “*Innovation Hotel*”, desenvolvido pela rede *InterContinental Hotels Group* – IHG (BORGES, 2008). Este modelo inclui desde a utilização de coletores de energia solar para aquecimento da água, uso de energia eólica, materiais reciclados diversos (para as janelas e móveis, por exemplo) até a implantação de um sistema de coleta de água da chuva para uso nos *toilets*¹².

A rede IHG também integra a organização *Tourism Partnership*¹³, que promove o conceito de turismo sustentável e lançou um guia chamado *Going Green*, com padrões ecologicamente corretos para serem adotados por hotéis. Trata-se, de certa forma, de um modelo similar ao adotado pela associação *Green Hotels Association*¹⁴, criada em 1993 com o objetivo de fomentar a gestão responsável de energia, água e reciclagem na indústria hoteleira (BORGES, 2008).

GRUPO 5: HOTÉIS “TECHIES”

Talvez os maiores desafios atuais da indústria hoteleira sejam reflexos do rápido avanço tecnológico, incluindo a complexidade inerente às decisões de investimentos em novas tecnologias para compor a oferta de serviços aos hóspedes a fim de que sejam percebidas como diferenciais e inovação de valor pelo cliente.

Inúmeros estudos contemplam inovações baseadas em novas aplicações de tecnologias de informação e comunicação no setor de hotelaria, abrangendo desde aplicações em sistemas de reservas e vendas *online* e diversas soluções de *front office* e *back office*. No entanto, representam mais inovações em processos do que em serviços, estando assim mais próximas daquelas classificadas por Moore (2005) como inovações de (aumento de) produtividade e neutralização da concorrência do que propriamente inovações que possam criar diferenciação.

¹² Detalhes do projeto são apresentados pela empresa no website www.ihgplc.com/innovation

¹³ www.tourismpartnership.org

¹⁴ www.greenhotels.com

Por isso as inovações destacadas neste grupo 5 restringem-se àquelas que se utilizam da tecnologia para criação de ofertas de serviços diferenciados para o hóspede durante sua estadia no hotel. Os casos incluídos adotam como fator de diferenciação o desempenho superior (*best-in-class*) (SCHNAARS, 1998) para hóspedes que valorizam o uso intensivo de novas tecnologias – aqui denominados “*techies*” e que de certa forma correspondem as categorias de consumidores que Rogers (1971) identifica como inovadores e adotantes antecipados (*early adopters*).

Um exemplo é o uso dos chamados quartos-teste de hóspede (*test guest room*) ou quartos-laboratório (*room labs*) (ATKINSON, 2008). Do ponto de vista do hoteleiro, trata-se de ferramentas de pesquisa de marketing que podem ajudar na avaliação daquilo que pode ou não vir a ‘funcionar’ antes da efetivação do aporte de grandes volumes de capital requeridos para equipar todo o hotel.

Do ponto de vista do profissional hoteleiro, trata-se de uma ferramenta de pesquisa de marketing interessante, que pode ajudá-lo a avaliar o que pode ou não “funcionar” para o cliente antes da efetivação do aporte de grande volume de capital para equipar todo o hotel.

Segundo uma das executivas hoteleiras entrevistadas por Atkinson (2008), os hotéis estão deixando de buscar uma segmentação de clientes baseada em preço para segmentá-los por atitudes e estilos de vida dos clientes.

O autor cita vários exemplos de hotéis que já aderiram à prática, como a rede *Marriot*, que possui um quarto (*test guest room*) deste tipo na cidade norte-americana de Newark, em parceria com a universidade de Delaware, na qual tem experimentado o grau de aceitação dos clientes para novidades como, por exemplo, um modelo especial para viajantes do *Nintendo wii game console*.

Uma possibilidade de ampliação da “escala do teste” é exemplificado pelo caso da rede hoteleira *Hyatt Corporation*, que em 2007 lançou no mercado uma nova marca – o *Hyatt Place* – que envolveu um projeto de pesquisa e desenvolvimento em que este conceito foi testado não apenas em um “*test guest room*” mas sim em um “*test hotel*” na cidade norte-americana de Scottsdale, no Arizona-EUA (ATKINSON, 2008).

GRUPO 6: HOTÉIS DE MERCADOS-MISTOS

Os casos incluídos neste grupo tratam-se de empreendimentos que buscam desenvolver novos mercados para o setor de hotelaria a partir da oferta de um serviço de hospedagem associado a outros tipos de serviços que necessitam conhecimento operacional e capacitação específica em outros mercados, os quais são então incorporados ao mix de produtos hoteleiros. Os casos aqui incluídos representam exemplos de estratégias de inovação do setor de hotelaria identificados no modelo de Moore (2005) como dos tipos “*integração*” (mix Bem-estar & Beleza) e “*migração de Valor*” (mixes Saúde & Estética e Imobiliário).

MIX SAÚDE E ESTÉTICA

Trata-se de uma inovação que vem sendo gradualmente incorporada pela rede hoteleira mundialmente e que acompanha o surgimento de uma nova modalidade de turismo chamado por alguns autores de turismo médico ou turismo saúde[□] (BRASIL, 2010).

Hoontrakul (2004) classifica essa nova modalidade como uma hotelaria de bens credenciais (*credence goods*). O termo é proveniente da área de economia e designa uma categoria específica de bens de consumo cujo impacto da utilidade é difícil ou impossível de avaliação pelo próprio consumidor e para os quais, portanto, apenas um *expert* pode atestar seus atributos de qualidade, como, por exemplo, um médico, como é o caso que envolve as atividades desta nova modalidade turística.

Embora a idéia de viajar em busca de tratamentos médicos não seja nova, a novidade está no conceito de globalização do serviço médico e no surgimento de um novo mercado direcionado à prestação deste tipo de serviço em países menos desenvolvidos, que oferecem serviços médicos – especialmente cirurgias, como

as cardíacas e plásticas – de reconhecida qualidade (DUNN, 2007; LAGACE, 2007), porém de custo muito inferior a que estes serviços são oferecidos nos países mais ricos e desenvolvidos.

Informações sobre alguns exemplos destacados por Forgione e Smith (2006, p.32) são encontradas nos *websites* listados no Quadro 2.

O assunto é tão complexo quanto instigante, mas sua discussão mais detalhada foge ao escopo deste trabalho, embora seja importante citá-lo como uma oportunidade de inovação que pode gerar um impacto positivo para o segmento hoteleiro, tanto como parceiro e integrador do conceito no mercado de turismo. Ou seja, uma excelente estratégia de expansão de mercado para empresas atuantes em mercados maduros como no caso da indústria hoteleira.

. IndiaMedicalTourism.net	. MediTourInternational.com
. IndoMedics.com	. MedJourneys.com
. IndusHealth.com	. MedRetreat.com
. MedAsiaHealthcare.com	. MedSouceIntl.com
. MedicalNomad.com	. PlanetHospital.com
. Medical-Tourism-India.com	. QuestMedTourism.com

Quadro 2: Sites sobre Turismo de Saúde e bem-estar. Fonte: Forgione e Smith (2006, p.32).

MIX BEM-ESTAR & BELEZA (spas-hotéis ou spas-resorts)

Este tipo de inovação é de certa forma uma extensão da estratégia adotada por alguns hotéis incluídos nos dois primeiros grupos de inovação discutidos que costumam também oferecer aos hóspedes serviços adicionais de spa e beleza em parceria com marcas ícones de luxo do segmento de produtos de beleza e estética (como Dior e Lâncome, por exemplo). Nos casos incluídos neste subgrupo, tal estratégia é ampliada através da mudança do modelo de negócios em si e do escopo do serviço do novo mix, em geral bem maior do que no caso dos dois primeiros grupos.

Uma alternativa é a empresa optar por alternar seu modelo de negócio conforme a sazonalidade e o nível de retorno financeiro correspondente, atuando ora como clínica de spa (para relaxamento ou emagrecimento, por exemplo), ora ofertando apenas serviços de hospitalidade.

MIX IMOBILIÁRIO (flats, condo-hotéis e condo-resorts)

Este modelo híbrido de negócios reúne os setores imobiliário e hoteleiro, tendo surgido inicialmente em áreas urbanas através da oferta dos chamados flats, expandindo-se mais recentemente com a oferta dos chamados condo-hotéis e condo-resorts invadindo também os domínios dos complexos turísticos de lazer, em geral localizados em áreas rurais ou litorâneas.

Os condo-hotéis e condo-resorts (ou hotéis e resorts em condomínio) são basicamente hotéis e resorts com apartamentos disponibilizados para um pool de operação por grandes redes hoteleiras (BISELLI *et al.*, 2007, p. 4) e diferem-se dos flats pelo tempo de duração da estadia (longa se comparada com a estadia média dos primeiros, tipicamente de curta duração).

Assim como ocorre no caso do subgrupo do mix Bem-estar & Beleza (que pode ser interpretado como uma extensão ou ampliação), pode-se argumentar que o mix imobiliário guarda a mesma relação com os hotéis fashionistas, uma vez que várias das parcerias com as grifes de luxo requerem a competência central do segmento imobiliário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo é um dos setores econômicos que mais tem se desenvolvido mundialmente nos últimos anos e representa uma das oportunidades de maior sustentabilidade para o desenvolvimento econômico de países e cidades. O Brasil, um país de dimensões continentais e com reconhecida diversidade de recursos naturais e

culturais ainda tem grande potencial não explorado se compararmos a representatividade da atividade no PIB nacional com a correspondente de países líderes do setor.

O segmento de serviços hoteleiros faz parte deste setor e, apesar de também vir se desenvolvendo continuamente no país, principalmente nos últimos anos marcados pela chegada das grandes redes hoteleiras internacionais e notadamente nas cidades da costa brasileira e nos centros econômicos (como São Paulo e Rio de Janeiro), ainda tem igualmente muito espaço e oportunidades para crescer em todo o país.

Considerando o estágio do ciclo de vida do segmento de hotelaria, que pode ser classificado como um mercado maduro, a estratégia de busca por alternativas de inovação dos serviços prestados aos seus clientes é de suma importância para garantir não apenas a sobrevivência e lucratividade das empresas do setor frente à concorrência cada vez mais acirrada, mas também a revitalização do segmento como um todo.

Os casos reais citados neste trabalho demonstram que há inúmeras alternativas inovadoras que podem ser adotadas pelos concorrentes do setor e que o aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre o tema pode ajudar aos gestores do setor hoteleiro a formular estratégias criativas em busca de vantagens competitivas sustentáveis frente a seus concorrentes, mesmo em um setor altamente competitivo e sazonal como o de turismo.

O presente trabalho apresenta exemplos de alternativas de inovação no setor de serviços de hotelaria, divididos em seis grupos distintos: hotéis boutique, design e exclusivos; hotéis fashion (ou fashionistas); hotéis femininos (ou com ofertas exclusivas para mulheres); hotéis “verdes”; hotéis “techies” (ou que optam pelo uso intensivo de novas tecnologias como serviço especializado para hóspedes); além do grupo que representa criações de novos mercados (ou mercados-mistos) de hotelaria e inclui iniciativas envolvendo parcerias com os setores de saúde, estética, bem-estar, beleza e imobiliário.

As inovações discutidas referem-se àquelas que Moore (2005) classifica como de diferenciação e tendem a resultar em melhores retornos econômicos dos investimentos, mesmo em um setor altamente competitivo e sazonal como o de turismo. Cada grupo de inovação é classificado segundo a identificação do fator base da diferenciação proposto por Schnaars (1998) adotado e de aspectos característicos abordados no modelo de Moore (2005) como: competência essencial prioritária, disciplina de valor (ou zona de inovação) e tipo de inovação nos estágios de maturidade e declínio do ciclo de vida de desenvolvimento de mercado.

Uma sugestão para continuidade deste estudo seria a inclusão do levantamento de dados primários relacionados aos casos citados com a respectiva comparação dos investimentos correspondentes que foram necessários para sua implantação e dos respectivos resultados (sobretudo financeiros) obtidos.

Outra interessante alternativa de continuidade para o presente estudo seria o desenvolvimento de análises da aplicabilidade de cada tipo de inovação abordado, especificamente para o mercado de hotelaria no Brasil, uma vez que a grande maioria dos casos citados é representada por empreendimentos internacionais.

Para a busca de maior compreensão dos detalhes envolvidos em cada tipo de inovação, seria também oportuno o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, como, por exemplo, através da realização de um estudo de caso exploratório para os tipos de inovação com maior potencial para adoção pelo segmento no Brasil, incluindo entrevistas para coleta de dados primários com profissionais do setor e/ou hóspedes típicos como forma de validação da classificação destes casos como inovações reais e não apenas baseadas na opinião dos especialistas de turismo que os incluíram como tal nos textos analisados através da pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, T. Cheios de personalidade: Charmosos os hotéis-boutique ampliam seu espaço na cidade. **Veja Rio**, 5 de julho, p. 10-12. 2006.

- ANDREW, J. P.; SIRKIN, H. L. Innovating for cash. **Harvard Business Review**, OnPoint 4945, Reprint R0309E, Sept., p. 76-83. 2003.
- ATKINSON, C. Hotels try new Features with test rooms. **The New York Times**, April 29, 2008. Disponível em: http://www.nytimes.com/2008/04/29/business/29test.html?_r=2&oref=sl. Acesso em: 3 set. 2008.
- BAUMGARTEN, J. In: **The Global Travel & Tourism Summit**. Breaking barriers – managing growth. WTTC - - World Travel and Tourism Council. Lisbon, 10-12 May, 2007. Disponível em: http://www.wttc.org/bin/file/original_file/wttcbuenosaires2007.ppt/. Acesso em: 03 set. 2008.
- BISELLI, A. M.; SUGIYAMA, M. de S.; PAIM, W. M. Condo-hotéis no Brasil: características e perspectivas. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 2, Edição Especial, p.1-15. 2007.
- BORGES, A. L. Não basta reciclar. Caderno Boa Viagem, **O Globo**, 05 de julho, p. 24-30. 2008.
- BRASIL. MTur – Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010** – Uma viagem de Inclusão. Brasília: Ministério do Turismo. 2007.
- _____. _____. **Turismo de Saúde: orientações básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 59p. 2010.
- DUNN, P. Medical Tourism Takes Flight. **Hospitals & Health Networks**, November, p. 40-44. 2007.
- FORGIONE, D. A.; SMITH, P. C. Medical Tourism and Its Impact on the US Health Care System. **Journal of Health Care Finance**, Aspen Publishers, v. 34, n. 1, p. 27–35. 2006.
- GINSBERG, J. M; BLOOM, P. N. Choosing the right green marketing strategy. **MIT Sloan Management Review**, Fall, v. 46, n.1, p. 79-84. 2004.
- GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.
- HOLT, D. B. O que transforma uma marca em ícone. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, Março, p. 27-33. 2003.
- HOONTRAKUL, P. **Value revelation of Differentiated goods in the Travel Industry**. Discussion Paper. 2004. Disponível em: <<http://www.ThailandOutlook.com>>. Acesso em: maio de 2008.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia do Turismo: Uma perspectiva macroeconômica 2000-2005**. Estudos e Pesquisas - Informação Econômica, n. 7, Coordenação de Contas Nacionais, Rio de Janeiro: IBGE. 2008.
- KOCH, N. **Dealing with Darwin: How great companies cope with globalization and commoditization**. Balanced Scorecard Report, Article reprint No. B0703E, Harvard Business School, Management Synergies, March-April. 2007.
- KYRIAKIDIS, A. **Hotel Fashionista**. Delloitte Executive Report, Winter-Spring, p. 9-11. 2008.
- LAGACE, M. The Rise of Medical Tourism. **Harvard Business School Working Knowledge**. Dez. 17. 2007. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu>. Acesso em: 02 abr. 2008.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. Moreira, Cid Knipel (Trad.). São Paulo: Saraiva. 2001.
- MEYER, C.; SCHWAGER, A. Como entender a experiência do cliente. **Harvard Business Review**, Agosto, p. 35-45. 2007.
- MODIS, T. Life cycle: Forecasting the rise and fall of almost anything. **The Futurist**, Sep.-Oct., p. 20-25. 1994.

MOORE, G. A. **Dealing with Darwin**: How great companies innovate at every phase of their evolution. USA: Penguin Group, 288p. 2005.

_____. Darwin and the Demon: Innovating within established enterprises. **Harvard Business Review**, Top Line Growth, July-August, p. 87-92. 2004.

MOTTA, A. et al. Conceituação de hotéis exclusivos. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 2, n. 4, Dezembro, p. 1-13. 2007.

OMT - Organização Mundial do Turismo. **Turismo Internacional**: uma perspectiva global. Tradução por Roberto C. COSTA, 2ª. Ed., Porto Alegre: Bookmann, 254 p. 2003.

OTTENBACHER, M. C. Innovation management in the Hospitality industry: Different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 31, n. 4, p. 431-454. 2007.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, July-August, p. 97-105. 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução por BRAGA, E. M. de P. Rio de Janeiro: Campus. 1990.

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

REED BUSINESS INFORMATION. IHG Launches 'Green' Hotel. **Hotels**. 29 abr 2008. Disponível em: <http://www.hotelsmag.com>. Acesso em: abril de 2008.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 3rd ed., New York: The Free Press, 1971. 453 p.

SCHNAARS, S. P. **Marketing strategy**: A customer-driven approach, 2nd ver. updated, New York: The Free Press. 1998.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer Intimacy and other Value Disciplines. **Harvard Business Review**, Jan-Feb., p. 84-93. 1993.

UNWTO – World Tourism Organization. **Tourism 2020 Vision**. 2001. Disponível em: www.unwto.org/facts/eng/vision. Acesso em: outubro de 2007.

VALOR ECONÔMICO. **O mercado de hotéis no Brasil**. Relatório Valor – Análise Setorial. 2006.

WALKER JR., O. C. *et al.* **Marketing strategy**: planning and implementation. Boston: Irwin. 1996.

WTTC - World Travel and Tourism Council. **Travel & Tourism economic impact 2011**. 14 February, 2011. Disponível em: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/4pp_document_for_WTM_RGB_1.pdf. Acesso em: abril de 2011.

Lodging Hospitality. **Yes, boutiques can be profitable**, Lodging Today: News and trends that shape the industry, Mar 1, 2005. Disponível em: http://lhonline.com/mag/yes_boutiques_profitable. Acesso em: Nov. 2011.

YU, A. S. O.; KLEMENT, C. F. F. Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 1, n. 3, Dezembro, p. 1-17. 2006.

Differentiation Strategies in Mature Markets: A view from the segment of hospitality services

Abstract

This theoretical essay approaches the innovations in hotel services in the context of the marketing strategies adopted by companies operating in this segment, which represents an important link of the travel and tourism services' value chain. The sector can be considered as in the stage of maturity on its life cycle, represented a typically mature market. Thus, innovation on the services offers to its customers is of paramount importance to ensure not only survival and profitability of these companies to face increasingly fierce competition, but also the revitalization of the segment as a whole. It presents an analysis based on the typology of innovations proposed by Moore (2005), associated with the life cycle-maturity category, classifying real cases of the worldwide hospitality market, selected from literature sources specialized in tourism and identified by tourism experts as trends for differentiation and/or innovation in this segment. It also identifies the key innovation strategic differentials related to three aspects: the basis of differentiation factors (SCHNAARS, 1998), core competences priority and value disciplines required (TREACY and WIERSENA, 1993). The results suggest a set of six groups of innovation, namely: boutique, design and exclusive hotels; fashion hotels (or fashionistas hotels); feminine hotels (or exclusive offers for women), "green" hotels, "techies" hotels (or which opt for intensive use of new technologies as specialized service for guests), besides a last group that represents creation of new hospitality markets (or mixed-markets) and includes initiatives involving partnerships with the sectors of health, aesthetics, wellness, beauty and real estate.

Keywords: *Marketing strategies. Differentiation. Innovation. Hospitality. Life Cycle.*