

# Análise das estratégias competitivas das empresas do setor hoteleiro de Curitiba diante das redes hoteleiras nacionais e internacionais

Natália DALL'AGNOL<sup>1</sup>

Marcia NAKATANI<sup>2</sup>

**Resumo:** O fenômeno das redes hoteleiras de Curitiba apresenta perdas significativas de participação de mercado diante da agressividade da concorrência das grandes redes nacionais e internacionais instaladas a partir da década de 1980. Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de inovação das empresas do setor hoteleiro diante da entrada de novos competidores e avaliar seus resultados. Primeiramente, procurou-se abordar o cenário em que a globalização e a inovação tecnológica são considerados fatores responsáveis pela internacionalização e inserção econômico-social de novas organizações em novos mercados. Em seguida buscou-se a compreensão das estratégias das empresas, conceituação e suas percepções, com o intuito de trazer novo aspecto sobre o tema estratégias competitivas das empresas. E, finalmente, por meio de estudos de multicase, tornou-se possível a investigação de 4 empresas hoteleiras em Curitiba, cuja avaliação do perfil e características, infraestrutura e estratégias, revelou, no segmento de mercado hoteleiro, que as estratégias de inovação elencadas constituem um mote estratégico para alavancar os negócios neste ambiente de instalação de redes hoteleiras internacionais e modificação do mercado local.

**Palavras-chave:** Turismo. Estratégia. Inovação. Redes Hoteleiras. Curitiba.

## Introdução

A entrada de redes hoteleiras, principalmente a instalação das cadeias internacionais em Curitiba a partir da década de 1990 impulsionou o surgimento de uma nova performance de mercado e, conseqüentemente uma nova concorrência para o produto turístico local (Mossato, 2007). Neste cenário os hotéis que já atuavam na capital há mais de vinte anos se forçaram a buscar alternativas de investimento quer na qualidade dos serviços, na modernização tecnológica dos processos ou ainda na capacidade física instalada para se manterem competitivas nesse mercado. O surgimento de redes no mercado hoteleiro nacional se fundamentou em princípios como: economia de escala, fortalecimento da marca, padronização de serviços, diversificação de mercados e crescimento da demanda, conforme Coriolano (1998) destacou à época afirmando que “[...] 60% das redes internacionais, em operação no Brasil, têm as ações estratégicas focadas em expansão” (p.21).

A vinda de redes hoteleiras registrou uma nova época para o mercado local. Indicadores gerais sobre a hotelaria no Brasil revelam que, entre 2003 e 2006, o número de hotéis de rede cresceu 31% (ABIH, 2010). Dos hotéis locais 8 (oito) criaram redes próprias enquanto o crescimento de hotéis independentes praticamente inexistiu (FOHB, 2010). O

---

<sup>1</sup> Mestranda em Turismo PPGTUR/UFPR, bolsista da CAPES e Bacharel em Turismo pela PUC/PR, dallagnol03@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Administração PPGADM/UFPR, Professora do Departamento de Turismo/UFPR, marcia.nakatani@ufpr.br

quadro da hotelaria no Brasil destaca ainda os hotéis econômicos com a melhor taxa de ocupação com 61%, e, no período de 1999 a 2004, o crescimento da oferta de leitos em Curitiba da ordem de 46,24% (ABIH, 2006). Com isso, estabeleceu-se uma mudança na dinâmica da concorrência até pouco tempo desconhecida pela maior parte das empresas hoteleiras. O mercado tornou-se mais competitivo e as empresas já instaladas precisaram adotar estratégias para fazer frente a esta concorrência, focando-se prioritariamente em estratégias de inovação.

Cabe destacar que o turismo de negócios é o maior gerador de receitas no setor hoteleiro, contexto também presente no mercado curitibano. Contudo, o ônus da concorrência fez com que hotéis fechassem e outros tivessem a sua rentabilidade diminuída, pois além de já possuírem uma das menores diárias média do país segundo ABIH (2006), com a concorrência das redes, tiveram de baixá-las ainda mais, deixando a hotelaria de Curitiba sem recursos para novos investimentos. Cabe considerar que as redes hoteleiras fazem parte de um setor altamente competitivo onde hotéis locais de pequeno, médio e de grande porte concorrem entre si; havendo ainda uma grande vantagem das redes em relação aos estabelecimentos locais no que diz respeito à tecnologia empregada, tornando esta competitividade mais desleal (Hokaiden-da-Silva; Teixeira, 2009).

A hotelaria de Curitiba tem como característica a gestão familiar, assim a pouca profissionalização e os baixos investimentos em tecnologia, tem gerado perdas significativas no mercado diante da agressividade da concorrência das grandes redes hoteleiras aqui instaladas.

O presente estudo buscou analisar as estratégias de inovação adotadas em quatro hotéis de Curitiba, diante da instalação das redes hoteleiras nacionais e internacionais. Assim procurou-se descrever o contexto do mercado globalizado e suas implicações para a adoção de estratégias de inovação e analisar as estratégias de inovação que os hotéis de Curitiba estão adotando frente às redes nacionais e internacionais.

Este trabalho foi desenvolvido através do estudo de multicasos com análise transversal, em que foi elaborado um roteiro de entrevista para quatro gestores de hotéis locais e individuais (não pertencentes à redes) e com gestão familiar, com o intuito de investigar as estratégias que estes hotéis buscaram como alternativas para se manter no mercado. Considera-se que o estudo contribui para a compreensão das ações da hotelaria local de Curitiba diante do acirramento da concorrência no mercado hoteleiro da capital diante da entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais.

### **Globalização, inovação tecnológica e a estratégia competitiva**

O ajuste produtivo direcionado à racionalização de custos e de etapas de produção foram alguns dos resultados gerados em decorrência da globalização (Diniz, 2007; Bauman, 1996), difundindo-se rapidamente a partir de meados dos anos 1980 no mercado nacional. As estratégias de localização global segundo Hirst (1998) consideram a presença em escala mundial, concomitante à atuação em mercados regionalizados específicos e localizando-se efetivamente para satisfazer as demandas variadas de diferentes grupos de consumidores.

Assim, a competitividade em âmbito micro e macro econômico passa a ser dada pelo domínio de fatores como a tecnologia, a ciência e a informação (Lacerda, 1998).

Essa nova economia resulta na multiplicação de empresas globais que definem suas estratégias de investimentos, de administração e de produção agora não mais a partir de fronteiras nacionais. Sua base reside na competitividade (Bauman, 1996) o que tende a levar a uma concentração da concorrência internacional em um número cada vez menor de empresas globais. Exemplo dessa nova ordem são as fusões e as aquisições, tratadas pelos economistas como megafusões ou meganegócios, visto envolverem ativos da ordem de milhões ou bilhões de dólares.

As implicações desse novo modelo de negócios para o mercado nacional é a mudança na estrutura da produção vigente (Lacerda, 1998), tendo como consequências “[...] a renovação tecnológica [...]; a adoção de modernas técnicas de gerenciamento e administrativas; e uma mudança cultural [...] tendo como referência os valores de um mercado protegido.” (Lacerda, 1998, p.77).

Concomitante a esses processos verifica-se que nas organizações tanto quanto na sociedade contemporânea, um conjunto de ferramentas providas pela tecnologia de informação foi progressivamente incorporado com o propósito de facilitar e subsidiar o manuseio de informações gerenciais (Porter, 1999). Isso fez com que a utilização da tecnologia fosse incorporada ao contexto organizacional principalmente como interventora e facilitadora no processo decisório.

Com efeito, Reis (2004) define a inovação tecnológica como sendo a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações. Complementa Carneiro (1995) que a inovação tecnológica e científica é a transformação de uma ideia em um produto vendável novo ou melhorado ou, em um processo operacional na indústria ou no comércio, ou ainda em um novo método de serviço. Aqui a empresa é o agente introdutor da inovação, seja por meio da introdução de novos produtos no mercado ou utilizando-se de novos processos de produção ou organização (Staub, 2001), mesmo que por ser produto da coletividade, a inovação não esteja restrita à ação isolada das empresas (Porter, 1999).

Assim o estabelecimento de estratégias competitivas constitui a forma de integrar a tecnologia à organização, permitindo a incorporação da inovação tecnológica aos processos de produção e de gestão. As diversas definições atribuídas ao termo estratégia (Mintzberg *et al.*, 2000; Drucker, 1986), destacam elementos como posicionamento, adaptação e exploração de oportunidades; para fins de conceituação. Importa destacar que como toda empresa possui uma linguagem própria, a adoção ou não de estratégias será balizada pela sua cultura, seus líderes, seus funcionários e, principalmente com relação ao ambiente em que estão inseridas. Ou seja, planejar e definir estratégias passou, assim, a ser um processo contínuo no cotidiano das organizações.

Para Giansesi e Corrêa (1994), as estratégias de inovação em serviços são tão importantes quanto as estratégias de inovação em produção, manufatura ou operações. No caso específico de serviços, a pressão por competitividade pode ser evidenciada pelas

empresas de serviços, que chegam a atuar em vários continentes, principalmente nos ramos de transporte aéreo, negócios financeiros (*e.g.* casas de câmbio), publicidade, hotelaria, locação de automóveis, alimentação (*e.g.* lanchonetes *fast food*), consultoria, entre outros.

Uma das razões do interesse em aplicar a inovação em serviços é o potencial competitivo que representa o recente desenvolvimento de novas tecnologias de processo e de gestão. Para Corrêa e Caon (2002), a estratégia em serviços deve ser repensada quando ocorrem eventos relevantes e também considerando o tempo, para, por exemplo prevenir atrasos na resposta às mudanças que ocorrem em seu ambiente competitivo.

Numa economia globalizada, a competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas, por isso torna-se importante que estas implementem uma gestão estratégica, de modo a atenderem à complexidade do contexto ou meio envolvente que estão inseridas, à agressividade e à concorrência do mercado. A competitividade depende de diversos fatores como a qualidade, tecnologia, inovação, flexibilidade, entre outros. Desta forma é importante que as empresas procurem se atualizar em relação a todos estes atributos. No entanto, para as organizações vencerem a concorrência é necessário, que obtenham vantagens competitivas. Uma das formas de uma empresa conseguir vantagem é através da elaboração e implementação de estratégias de inovação.

## **Metodologia**

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de inovação adotadas por quatro hotéis locais de Curitiba, diante da instalação de redes hoteleiras nacionais e internacionais por meio de análises de entrevistas realizadas junto aos empreendedores ou gestores. De acordo com o objetivo pretendido neste estudo, o procedimento metodológico mais apropriado foi o estudo de multicasos, em que quatro empresas hoteleiras foram estudadas.

Os dados coletados foram confrontados com a base teórica elaborada, extraídos por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Este roteiro foi aplicado no ano de 2014 para os quatro hotéis individuais com mais de 25 anos no mercado de Curitiba, sendo hotéis que surgiram antes da entrada das grandes redes nacionais e internacionais na cidade. A escolha destes quatro empreendimentos hoteleiros foi intencional, devido à acessibilidade entre o pesquisador e o empreendedor/gestor dos hotéis em questão. Esses empreendimentos hoteleiros estão localizados na região central da cidade e possuem administração familiar.

O roteiro de entrevista foi construído com o intuito de identificar quais as características dos comportamentos estratégicos dos hoteleiros em relação ao seu empreendimento e à instalação das redes hoteleiras na cidade. O roteiro de entrevista constituiu de 10 questões, que serão apresentadas na sequência, com o objetivo de extrair informações que pudessem servir de instrumento para contraposição ou comparação ao objeto de estudo, a partir do referencial teórico. A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 45 minutos.

A principal limitação deste estudo emerge da coleta de informações verdadeiras dos entrevistados por tratar-se da subjetividade do sujeito diante do objeto de pesquisa e envolver questões fiscais, visto que alguns hotéis categorizam seus empreendimentos na junta comercial em escala diferente com o intuito de diminuir as suas tributações. Entende-se ainda que como estudo exploratório os achados desta investigação se circunscrevem ao contexto específico dos hotéis pesquisados.

## Caracterização dos hotéis

Os hotéis escolhidos intencionalmente para a pesquisa<sup>3</sup> são paranaenses, de Curitiba e caracterizam-se por serem hotéis individuais, com apenas uma sede. Todos estão a mais de 25 anos no mercado, sendo considerados estabelecidos no mercado antes da entrada das grandes redes nacionais e internacionais na cidade. Os hotéis podem ser classificados na categoria 3 estrelas conforme critérios do Mtur (2013), exceto o hotel 3 que se encontra na categoria 2 estrelas.

Esta pesquisa foi realizada no período pós-Copa 2014, onde os hotéis da cidade, de uma forma geral, tiveram baixas ocupações durante o evento e depois do término do evento continuaram a ter quedas nas taxas de ocupação (FOHB, 2015). Assim é interessante mencionar que, acredita-se que o período no qual foram realizadas as entrevistas também influenciou as respostas dos entrevistados.

As quatro perguntas iniciais, estão relacionadas à estrutura e dados gerais do hotel, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Estrutura física dos hotéis**

Hotel	Anos de funcionamento	Categoria do hotel	Unidades habitacionais (UHs)	Novas UHs
Hotel 1	35 anos	3 estrelas	48 UHs	Não
Hotel 2	29 anos	3 estrelas	78 UHs	5 suítes
Hotel 3	31 anos	2 estrelas	98 UHs	Não
Hotel 4	30 anos	3 estrelas	62 UHs	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Com o aumento da concorrência, muitos dos médios e grandes hotéis independentes viram suas participações ameaçadas e, para enfrentar esse novo cenário, adequaram seus modelos de gestão aos novos tempos, assim como suas estratégias de inovação.

## Discussão

Para o questionamento se houve mudanças na capacidade de hospedagem ao longo do tempo, os entrevistados pontuaram conforme Quadro 1: o hotel 1 não aumentou a

---

<sup>3</sup> Os empreendedores/gestores dos hotéis entrevistados serão designados como hotel 1, hotel 2, hotel 3 e hotel 4, sendo esses o Hotel Aladdim, o Hotel Lyson, o Hotel Caravelle e o Hotel Victoria Villa respectivamente.

quantidade de apartamentos, mas fez uma reforma estrutural em todos os quartos e banheiros com o intuito de deixá-los mais modernos e iluminados. Já o hotel 2, para se manter competitivo, uma das estratégias foi construir cinco suítes nupciais, já que este hotel utiliza sua área de eventos para eventos sociais. O hotel 3 houve, em decorrência da legislação, adaptação de um apartamento para deficientes e ainda a manutenção da decoração para um padrão mais moderno com o intuito de atender melhor o seu cliente. E o hotel 4 reformou toda a sua estrutura do hotel, fez um *retrofit*<sup>4</sup>, com nova decoração para os apartamentos, área de eventos e lobby.

Sob a ótica da estratégia, o processo de globalização da economia, as organizações para serem competitivas e lucrativas, precisam ser permeáveis ao seu meio ambiente (Hamel e Prahalad, 1995) e, apesar das pressões sofridas, têm a possibilidade objetiva de fazer escolhas quanto às ações e estratégias, sem deixar de observar que a tomada de decisão e a mudança são processos contínuos (Pettigrew, 1990).

Segundo Klein (1998) a transformação será proporcional à sua receptividade a um novo tempo, a uma nova mudança, como é percebido pelas empresas entrevistadas quanto à entrada das redes em Curitiba. Na quinta pergunta, sobre a atitude que foi tomada com a entrada das redes hoteleiras em Curitiba, o hotel 1 respondeu que viu como uma concorrência saudável, visto que, pela sua experiência em viagens ao exterior sempre há lugar para novas oportunidades. O hotel 2 respondeu que num primeiro momento se viu ameaçado, mas que depois buscou realizar um planejamento estratégico, através de um consultor de hotelaria de São Paulo, para que pudesse se enquadrar nas novas tendências de inovação. O hotel 3 respondeu que mesmo com as baixas taxas de ocupação que a hotelaria curitibana vinha registrando, viu como positiva a entrada de novas redes e investimentos no setor, gerando com isto maior competitividade e qualidade na prestação dos serviços. E o hotel 4 respondeu que foi um fator muito bom para o mercado, houve uma mudança na mentalidade dos gestores de hotéis, sendo necessário se destacar em meio à concorrência.

#### Quadro 2 – Estratégias de investimentos adotadas pelos hotéis

Hotel	Estratégias Adotadas	Atividades realizadas
Hotel 1	Investimentos isolados e permanentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação em Serviços</li> <li>2. Inovação em Tecnologia</li> <li>3. Treinamento de pessoal</li> <li>4. Reformulações/ reformas</li> <li>5. Mudanças de processos de rotina</li> <li>6. Mudanças de cultura organizacional</li> </ol>
Hotel 2	Investimentos permanentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação em Serviços</li> <li>2. Inovação em Tecnologia</li> <li>3. Treinamento de pessoal</li> </ol>

<sup>4</sup> São revitalizações de áreas e atualização de construções. No caso de hotéis, seria realizar nova pintura nas paredes dos quartos, troca de enxoval de quarto e banheiro, troca das louças dos banheiros, móveis novos dentro dos apartamentos e também nos espaços sociais (lobby, hall de entrada, corredor de acesso aos quartos, recepção, restaurante).

Hotel	Estratégias Adotadas	Atividades realizadas
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Reformulações/ reformas</li> <li>5. Readequação tarifária</li> <li>6. Mudanças de cultura organizacional</li> </ol>
Hotel 3	Investimentos permanentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação em Serviços</li> <li>2. Inovação em Tecnologia</li> <li>3. Treinamento de pessoal</li> <li>4. Reformulações/ reformas</li> <li>5. Readequação tarifária</li> <li>6. Terceirização de serviços</li> <li>7. Mudanças nas rotinas de processo</li> <li>8. Propaganda</li> </ol>
Hotel 4	Investimentos isolados e permanentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação em Serviços</li> <li>2. Inovação em Tecnologia</li> <li>3. Treinamento de pessoal</li> <li>4. Reformulações/ reformas</li> <li>5. Mudanças nas rotinas de processo</li> <li>6. Propaganda</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Considerando que toda a estratégia pode ser válida e que cada organização deve buscar elencar estratégias que se adéquem às suas políticas, atividades, clientes e segmento de mercado. Foram apresentadas as perguntas 6 e 7, questionando sobre quais estratégias foram adotadas para fazer frente à concorrência das redes. As respostas estão apresentadas no Quadro 2. Referente a pergunta 6, onde é questionado sobre o tipo de estratégia adotada pelo gestor: se teria sido feito investimento permanente ou investimento isolado ou ambos. Aqui interpreta-se por investimento permanente algo implantado no hotel com um alto investimento e que tenha durabilidade acima de 8 anos ou que seja eterno; já investimento isolado pode ser considerado como uma ação pontual, em um determinado lugar ou estrutura organizacional, pode-se dizer que são ações temporárias de curto tempo de duração.

“A organização que elenca várias estratégias tem como fator positivo o intuito de poder chegar primeiro ao futuro” (Klein, 1998, p.105). Futuro que aqui se traduz em competitividade para o enfrentamento da concorrência. Com o questionamento sobre as estratégias adotadas, todos os entrevistados elencaram que existem investimentos permanentes, estes geralmente relacionados à estrutura física do hotel e a adoção de tecnologias tanto na estrutura física (novos *modens* de acesso à internet, novas fiações elétricas, lâmpadas de led) como nos serviços oferecidos (novos softwares, novos meios eletrônicos de acesso as informações do hotel como cardápio de room service, check in via terminais na recepção do hotel). Referente aos itens adotados quatro foram citados por todos os gestores: investimento em serviços, investimento em tecnologia, reformulações/reformas e treinamento de pessoal; onde os três primeiros podem ser considerados como estratégias de investimentos permanentes e o último como estratégia de investimento isolado, onde o treinamento dos funcionários são pontuais e podem ocorrer em várias situações de necessidade.

A garantia para o sucesso em longo prazo baseia-se em fazer os produtos/serviços melhores do que outros, ensinam Giansesi e Corrêa (1994), o que no mercado hoteleiro significa: qualidade, custos baixos, entregas rápidas (responsividade), confiabilidade e flexibilidade. Buscando a percepção administrativa de cada hotel, questionou-se aos entrevistados (pergunta 8) que estratégias deveriam ser adotadas pela hotelaria local para manter-se competitiva frente à concorrência das redes hoteleiras?

O hotel 1 considerou que seria interessante a formação de redes, porém este não era o pensamento do antigo proprietário, já falecido, sendo que atualmente a administração é realizada pelo filho (entrevistado). O hotel 2 respondeu que uma maior visibilidade da marca, produto e preço compatíveis, melhor relação custo benefício, localização e excelência nos serviços. O hotel 3 apresentou que uma maior interação entre os hoteleiros, no sentido de trabalharem em cima dos seus custos e direcionarem a sua competitividade para o porte do seu empreendimento seria uma forma de manter-se competitivo. E o hotel 4 respondeu que a escolha das estratégias fazem a diferença para a organização competitiva e a relação custo benefício é o que faz a diferença hoje no mercado hoteleiro.

São reflexos dos fins do século 20 que levaram o mercado de hoteleiro a um grande crescimento, baseado na inovação tecnológica e no acirramento da competição, do aumento da qualidade de vida, do conforto e da segurança e barateamento dos transportes aéreos. Adotar vantagens competitivas traça novos rumos à gestão dos negócios, dependerá apenas da visão do futuro que seus gestores têm do ambiente externo atual (Castells, 1999).

A entrada das redes hoteleiras no Brasil teve o efeito imediato de aumentar a concorrência, elevar a qualidade na prestação de serviços e profissionalização da gestão (Saab e Daemon, 2001). Questionados sobre se existe ou existiu algum programa governamental de apoio à hotelaria local (pergunta 9), as respostas foram unânimes para os entrevistados. Foi colocado que existe apenas um programa governamental e específico para hotelaria – a linha de hotelaria BNDES. Historicamente, os hotéis investem cerca de US\$ 50 milhões por ano somente para manter o que já existe (ABIH, 2010). Pode-se apontar o crescimento dos investimentos públicos em infra-estrutura estratégica para o turismo. Entretanto, não são concretos e eficientes os programas que dão lastro às operações do mercado hoteleiro.

A possibilidade de antever o futuro é capaz de garantir a competitividade da organização no mercado? Ou seja, estar atento às mudanças, ao ambiente e às novas políticas do mercado, sem deixar de lado as metas e objetivos do negócio foram o contexto para a pergunta 10: como vêem o futuro dos hotéis locais e/ou familiares nesse mercado?

O hotel 1 mencionou que o panorama que se vislumbra é de uma depuração do mercado, em que só os bons hotéis permanecerão no mercado; o hotel 2 disse que haverá uma seleção natural; o hotel 3 vê uma grande preocupação, pois aqueles que não se adaptarem aos novos conceitos e a um tipo de concorrência baseada em estudo de custos deverão ter muitas dificuldades para continuarem no mercado hoteleiro; e o hotel 4 comentou que ainda vê espaço para os hotéis individuais e familiares no mercado, porque a



grande diferença entre um hotel local/individual e uma rede hoteleira é o cuidado com a hospitalidade, com o ato de bem receber.

O que se pode verificar nas entrevistas é que os hotéis locais estão preocupados com a concorrência das redes. Com isso, consideram importantes a criação de estratégias de inovação competitivas. Diante de tais constatações, o que se reforça é a ideia de que a condição para sobrevivência de um hotel, frente ao contexto de competitividade apresentado, é a atualização no que diz respeito à inovação nos serviços, inovação tecnológica e uso elevado de criatividade no processo estratégico de busca pela conquista de seus objetivos.

### **Considerações Finais**

O presente estudo elegeu como tema a influência da globalização sobre a rede hoteleira local, procurando-se entender este fenômeno a partir de um estudo de multicascos, que busca analisar quais são as estratégias de inovação das empresas do setor hoteleiro de Curitiba frente à competição das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais.

Preocupados com o futuro de suas empresas, os profissionais da hotelaria vêm enfrentando uma gestão de discontinuidades, cujas tomadas de decisões requerem precisão e ajustes que possam acompanhar as mudanças do ambiente externo e possam, ao mesmo tempo, responder com novas estratégias de inovação para enfrentar o mercado e assegurar a permanência do seu hotel neste ambiente.

Particularmente, no segmento hoteleiro, a gama de estratégias elencadas pelas empresas pesquisadas, constitui um mote estratégico que alavanca os negócios neste novo ambiente, em que as redes de empresas hoteleiras vêm se expandindo.

Partindo do reconhecimento de que o ambiente da empresa está cada vez mais mutável e que os objetivos não contemplam a reorientação da estratégia, a sua escolha deverá, então, ser aquela que proporcionar o melhor retorno do investimento – podendo ser inovação tecnológica, serviços, participação em uma rede, fortalecimento e expansão da marca, treinamento de pessoal, propaganda, programas de fidelidade, política de preços (tarifas), política salarial, remodelagem, terceirização.

Das entrevistas feitas, é interessante observar que há em comum entre os gestores de hotéis a preocupação com a concorrência das redes e a consciência de que é fundamental a criação de estratégias de inovação competitivas. Os resultados das entrevistas revelam que o determinante será ter capacidade para escolher as melhores estratégias de inovação competitivas, pois o mercado é extremamente dinâmico, exigindo reposicionamento permanente e o crescimento dos hotéis será inevitável pelos investimentos exigidos, o que poderá levar até mesmo à formação de uma rede.

Através deste estudo foi possível responder a problemática e o objetivo principal da pesquisa onde o mercado é extremamente dinâmico, exigindo reposicionamento estratégico nos investimentos permanentes e isolados, devidamente previsto e posto em prática como responsáveis pela particularidade de cada empreendimento.

Muito sobre o assunto ainda precisa ser explorado, pois, para a conquista ou mesmo manutenção de um espaço independente na área de hotelaria frente ao mercado competitivo promovido pelas redes internacionais e nacionais, novas estratégias devidamente pensadas e postas em prática podem ser responsáveis pela individualidade de cada empreendimento.

Porém a hotelaria de rede apresenta aspectos negativos, por exemplo, no controle de qualidade, em problemas de comunicação e marketing, no tratamento frio e pouco familiar com os seus clientes (GARCÍA ALMEIDA, 2004). Até mesmo porque os desafios financeiros são maiores porque são investimentos feitos com recursos próprios que requerem resultados em curto prazo, desta forma o empreendimento deve ser competitivo e sobreviver com um orçamento limitado para publicidade e vendas.

## Referências

- Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, (2006). *Raio x da hotelaria brasileira*, 3. Disponível em <http://www.raioxdahotelaria.com.br>. Acessado em 10 de Dezembro 2014.
- Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, (2010). *Raio x da hotelaria brasileira*, 2. Disponível em <http://abih.com.br/http://abih.com.br/arquivos/noticias-do-turismo/>. Acessado em 10 de Dezembro de 2014.
- Bauman, R. (1996). *O Brasil e a economia global*. Brasil, Rio de Janeiro: Campus.
- Carneiro, A. (1995). *Inovação – estratégia e competitividade*. Portugal, Lisboa: Texto Editora.
- Castells, M.(1999). *A sociedade em rede*. (8a ed.). Brasil, São Paulo: Paz e Terra.
- Coriolano, L.N.(1998). *Do local ao global: interação ou dominação*. Brasil, São Paulo: SENAC.
- Corrêa, H.L., & Caon, M. (2002) *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. Brasil, São Paulo: Atlas.
- Diniz, E. (2007). *Globalização, Estado e Desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio*. Brasil, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Drucker, P. F. (1986). *A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora*. In: \_\_\_\_\_. *Inovação e Espírito Empreendedor*. (pp. 39-48). Brasil, São Paulo: Pioneira.
- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, FOHB, *Hotelaria em números: Brasil 2014*. Disponível em [http://fohb.com.br/pdf/Hotelaria em Numeros 2014.pdf](http://fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2014.pdf). Acessado em 10 de Dezembro de 2014.
- García Almeida, D. J. (2004). La transferencia de conocimiento em la expansión de las cadenas hoteleras. In *Feira Internacional do Turismo – FINTUR*. Espanha: Madrid. Gianesi, I.G.N., & Corrêa, H.L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. Brasil, São Paulo: Atlas.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã*. Brasil, Rio de Janeiro: Campos.
- Hokaiden-da-Silva, A. J., & Teixeira, R. M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresa do setor hoteleiro de Curitiba/PR: um estudo comparativo de casos. V. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 3(2), 24-48.
- Hirst, P.T.G. (1998). *Globalização em questão*. Brasil, São Paulo: Vozes.

- Klein, D.A. (1998). *A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Brasil, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lacerda, A.C. (1998). *O impacto da globalização na economia brasileira*. (2a ed.). Brasil, São Paulo: Contexto.
- Ministério do Turismo (2013). Categorias da hotelaria brasileira. Disponível em <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acessado em 12 de Maio de 2015.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Brasil, Porto Alegre: Bookman.
- Mossato, D. E. C. (2007). A internacionalização da economia urbana: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba/PR. *Revista Eletrônica Geografar*, 2(2), 100-123. Disponível em <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/geografar/article/viewFile/12102/8461>. Acessado em 12 de Maio de 2015.
- Pettigrew, A.M.(1990). *A Cultura das organizações é administrável?*. In: Fluery, M.T.L. (2ª ed.). *Cultura e Poder nas Organizações*. (pp. 145-153).Brasil, São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (12a ed.). Brasil, Rio de Janeiro: Campus.
- Reis, P.R. (2004). *Gestão da inovação tecnológica*. Brasil, São Paulo: Manole.
- Saab, W. G. L., & Daemon, I. G. (2001). O Segmento Hoteleiro no Brasil.. *BNDES Setorial*, 13, 127-156.
- Staub, E. (2001). *Desafios estratégicos em ciência, tecnologia e inovação*. Brasil, Brasília: IEDI.