

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

Simone Alves¹

Resumo

Este trabalho se constitui em um ensaio exploratório sobre inovações no segmento de serviços de hotelaria que em geral encontra-se no estágio de maturidade do ciclo de vida de desenvolvimento de mercado. Apresenta-se análise baseada na tipologia de inovações proposta por Moore (2005), classificando-se casos reais do mercado de hotelaria mundial para os quais são identificados os diferenciais estratégicos de inovação, pesquisados a partir de dados secundários. Os casos são classificados segundo o fator base de diferenciação proposto por Schnaars (1998) assim como da competência essencial prioritária e da disciplina de valor (ou zona de inovação) correspondentes e subdivididos em seis grupos distintos de inovação: hotéis boutique, design e exclusivos; hotéis *fashion* (ou fashionistas); hotéis femininos (ou com ofertas exclusivas para mulheres); “marketing verde” na hotelaria; 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: Inovação. Hotelaria. Ciclo de vida. Estratégia.

¹ Engenheira Química, M.Sc. Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ/RJ); Doutoranda no Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: simonealves@coppead.ufrj.br.

Introdução

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 casos particulares do primeiro. Também não há consenso entre os autores 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 a destas discussões e para tal discute a aplicação ao segmento de serviços de hotelaria, do modelo de tipos de inovação (*Innovation Type Model*) de Moore (2005) que é baseado no ciclo de vida categoria-maturidade (*category-maturity life cycle*), procurando-se classificar casos reais recentes observados no mercado mundial.

De forma geral, o mercado mundial de hospitalidade encontra-se na fase de maturidade e talvez até em declínio (OTTENBACHER, 2007) e os casos discutidos – selecionados a partir de pesquisa bibliográfica em publicações nacionais e internacionais especializadas em turismo, sobretudo aquelas voltadas ao segmento de hospitalidade – restringem-se aos estágios de maturidade ou do início da fase posterior de declínio – ainda que se espere que o modelo retratado seja uma ferramenta igualmente útil para estudos de empresas posicionadas nas demais fases do ciclo de vida.

Referencial Teórico

O posicionamento estratégico de marketing e particularmente as estratégias de inovação de uma empresa podem ser analisados através da comparação ou sobreposição destes e do estágio do ciclo de vida do mercado em que a empresa atua (MOORE, 2005; WALKER JR. *et al.*, 1996).

A maturidade do setor de hotelaria pode ser verificada por algumas das características marcantes de mercados nesta fase do ciclo de vida e sem dúvida inerentes ao segmento no mercado atual, tais como: grande número de concorrentes, *market share* repartido e alto grau de rivalidade (WALKER JR. *et al.*, 1996).

O objetivo mais crítico das estratégias de marketing recomendadas para empresas maduras é manter e proteger o *market share* do negócio, o que pode ser alcançado por 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).

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 empresa, apenas a diferenciação gera vantagem competitiva e é capaz de criar poder de barganha com os clientes.

Para Schnaars (1998) os fatores-base de diferenciação de produtos e serviços são calcados em atributos tangíveis e intangíveis que se combinados resultam em inúmeras possibilidades de ofertas. No segmento de serviços de hospitalidade observa-se a adoção de fatores como: desempenho superior (*best-in-class*), estilo e design superiores, produtos e serviços multi-propósitos, inovações de fronteira (*on-the-edge*), produtos e serviços de luxo, marcas populares para o mercado de massa, serviço excepcional, maiores confiabilidade e durabilidade, conveniência, canais de distribuição únicos e preço diferencial (*lower price*).

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. 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 maturidade. 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 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 criação de valor. Moore inclui ao modelo uma quarta disciplina que denomina “renovação de categoria” e é específica para os estágios finais de declínio e término nos quais as organizações perderam a capacidade de sustentar criação de valor futuro (MOORE, 2005, p. 63).

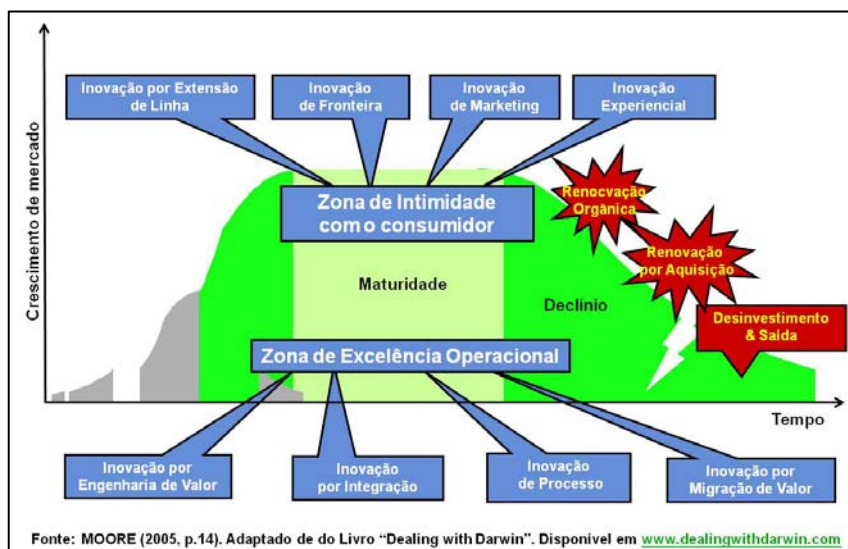
As estratégias de inovação indicadas para a fase de maturidade correspondem tipicamente a inovações de marketing e de otimização da oferta, ou seja, inovações incrementais com foco na experiência do consumidor (MOORE, 2005) e a proposta do modelo para esta fase e a seguinte, de declínio é esquematizada na Figura 1.

A zona de “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, conforme o foco migra (no sentido do tempo) do produto para o consumidor: i) por extensão de linha; ii) de fronteira (*on-the-edge*), iii) de marketing e, iv) experiencial.

A zona de “excelência operacional” (associada a taxas inferiores de crescimento de mercado) 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 – Modelo de Moore (2005)



Resultados e 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 (SCHNARS, 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.

Grupo 1: Hotéis butique, design e exclusivos

Uma das tendências em inovação do mercado de hotelaria é o crescimento do nicho que vem sendo denominado pelos especialistas como hotéis-butique e hotéis-exclusivos. Neste trabalho incluem-se também neste grupo os chamados hotéis-design, uma vez que na prática é comum o uso destas designações indistintamente.

O conceito de “Hotel design” surgiu na década de 90 com a reforma de um antigo hotel na Broadway pelo designer francês Philippe Stark. O empreendimento deu origem ao Hotel Paramount que rapidamente tornou-se referência na cidade e no mundo (NORMANDIE, 2004 apud MOTTA *et al.*, 2007).

Grupo 2: Hotéis Fashion (ou Fashionistas)

Outra tendência em estratégia de diferenciação, observada no chamado segmento *upscale* da hotelaria, que também adota como diferenciais os fatores design e luxo é

observada nos chamados hotéis fashion – ou fashionistas como KYRIAKIDIS (2008) prefere denominá-los. Estes hotéis se distinguem pela associação a marcas icônicas do mercado de produtos de consumo de luxo cujo “*foco estratégico está no que a marca representa, não no [seu] desempenho*” (HOLT, 2003, p. 27). Trata-se de uma inovação que associa dois mercados de nicho: o de luxo e o de “mitos”, aproveitando-se do efeito do processo de “super-adoção” por parte consumidor.

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”	<i>up-to-dated gadgets</i> 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);

O conceito surgiu em 2000 com o lançamento do Hotel Palazzo Versace na *Gold Coast* australianaⁱ, através de uma parceria entre o Grupo Emirates Sunland e a grife italiana Versace.

No rastro do sucesso do novo modelo surgiram vários ‘seguidores’ no mercado hoteleiro mundial buscando projetar nos serviços de hospitalidade a ‘personalidade/imagem’ de outras marcas ícones de luxo concorrentes (KYRIAKIDIS, 2008), tais como: Bulgari (Bulgari Hotels & Resortsⁱⁱ, parceria com a rede Marriot), Armani (Armani Hotels & Resortsⁱⁱⁱ, parceria com o Grupo árabe Emaar Hotels & Resorts) e Missoni.

Em termos de localização geográfica os empreendimentos concentram-se em cidades que representam os principais mercados consumidores de marcas de luxo^{iv}.

Grupo 3: Hotéis Femininos (ou com exclusividades para mulheres)

Assim como os dois grupos anteriores que procuram se beneficiar do foco em nichos de mercado em crescimento, outra tendência em inovação que tem se observado no segmento hoteleiro diz respeito à oferta de serviços diferenciados para o público feminino – estratégia de certa forma também explorada pelos hotéis fashion cujas marcas ícones têm nas mulheres executivas e de classe alta, os maiores clientes.

As iniciativas de inovação direcionadas a este segmento da hotelaria vão desde 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, inaugurado na Arábia Saudita, em abril de 2008, na cidade de Riad (principal pólo econômico do país)^v.

Grupo 4: Hotéis ‘Verdes’

Em geral, as estratégias adotadas pelo setor de hotelaria no que se refere ao chamado ‘marketing verde’ – também denominado marketing ambiental ou sustentável. Em geral tratam-se de inovações incrementais associadas a estratégias de reforço da imagem e da marca das empresas, sobretudo em termos de responsabilidade sócio-ambiental.

Observam-se no segmento de hotelaria exemplos de todos os quatro tipos da “matriz estratégica de marketing verde” proposta por Ginsberg e Bloom (2004), quer sejam, incluindo empresas que os autores classificam como representantes do grupo “verde apagado” (boas cidadãs, mas que não associam sua marca ao marketing verde) até as do grupo “verde extremo” (com o conceito de marketing verde plenamente integrado à estratégia da empresa).

Um dos exemplos de estratégia deste último grupo “verde extremo” é o modelo idealizado de hospedagem verde “*Innovation Hotel*”, desenvolvido pela rede InterContinental (IHG) que inclui desde a utilização nos hotéis da rede de coletores de energia solar, energia eólica e materiais reciclados diversos (em janelas e móveis, por exemplo), até a implantação de sistemas de coleta de água da chuva para uso nos *toilets*^{vi} (IHG, 2008).

Grupo 5: Hotéis “techies”

Inúmeros estudos contemplam inovações baseadas em novas aplicações de tecnologias de informação e comunicação, abrangendo desde aplicações em sistemas de reservas e vendas online até soluções de *front 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.

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^{vii}.

Uma possibilidade de ampliação da “escala de teste” deste tipo de inovação é exemplificada pelo caso da rede Hyatt, que em 2007, lançou a marca Hyatt Place como resultado de um projeto de pesquisa e desenvolvimento, através do qual pode testar novos conceitos não apenas em um “*test guest room*” mas em um hotel inteiro (*test hotel*) construído na cidade norte-americana de Scottsdale, no Arizona (ATKINSON, 2008).

Grupo 6: Hotéis de Mercado-misto

Os casos incluídos neste grupo tratam-se de empreendimentos que buscam desenvolver novos mercados 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 mundialmente pela hoteleira a fim de acompanhar o crescimento de uma nova modalidade de turismo, chamada por alguns autores de ‘turismo médico’ ou de saúde^{viii} (MTUR, 2010).

Embora a idéia de viajar em busca de tratamentos médicos mais baratos ou de melhor qualidade não seja nova, a novidade está no conceito de globalização dos serviços médicos e no conseqüente surgimento de um novo segmento de mercado, sobretudo em países que embora sejam menos desenvolvidos possuem qualidade técnica superior e reconhecida na oferta de serviços como cirurgias^{ix} a um preço muito inferior ao praticado nos países mais ricos e desenvolvidos (LAGACE, 2007).

Embora ainda haja diversos aspectos polêmicos e éticos a se discutir em relação ao tema, trata-se de uma oportunidade de inovação que pode gerar impactos positivos indiretos no segmento hoteleiro, além de uma excelente estratégia de expansão de mercado para as empresas que atuam em mercados maduros, como no caso da indústria hoteleira, e que através dela podem revitalizar seu próprio mercado.

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)^x. 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*^{xi}, 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)^{xii} 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^{xiii}.

Considerações Finais

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

O presente ensaio seleciona casos reais reconhecidos como iniciativas de sucesso em inovação no segmento de hotelaria, que são subdivididos em seis grupos distintos de inovação: Hotéis boutique, design e exclusivos; Hotéis *fashion* (ou fashionistas); hotéis femininos (ou com ofertas exclusivas para mulheres); “marketing verde” na Hotelaria; hotéis *techies* (ou com uso de novas tecnologias a serviço do hóspede como diferencial) e hotéis de mercado-misto (ou híbridos, incluindo iniciativas envolvendo outros mercados como os 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.

Os resultados sugerem que há inúmeras alternativas inovadoras que podem ser adotadas pelas empresas de serviços hotelaria e que o aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre o tema pode vir a ajudar os gestores hoteleiros na formulação de estratégias criativas em busca de vantagens competitivas sustentáveis e maiores retornos econômicos dos investimentos frente a seus concorrentes, mesmo em um setor altamente competitivo e sazonal como o de turismo.

Como trata-se de um estudo exploratório inicial há diversas possibilidades para sua continuidade e aprofundamento. Uma sugestão seria a inclusão de dados primários relacionados aos casos citados ou similares para comparação dos investimentos necessários e indicadores de desempenho correspondentes obtidos. Também seria oportuno o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, em busca de uma melhor compreensão de cada tipo de inovação discutido.

Referências

- ATKINSON, C. Hotels try new Features with test rooms. **The New York Times**, April 29. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2008/04/29/business>>. Acesso em: 30 abr. 2008.
- BISELLI, A. M.; SUGIYAMA, M. de S.; PAIM, W. M. Condo-hotéis no Brasil: características e perspectivas. **Observatório de Inovação do Turismo-Revista Acadêmica**, v. II, Edição Especial, p.1-15. 2007.
- BRASIL. MTur–Ministério do Turismo. **Turismo de Saúde: orientações básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 59p.2010.
- GINSBERG, J. M; BLOOM, P. N. Choosing the right green marketing strategy. **MIT Sloan Management Review**, Fall, vol. 46, No.1, p. 79-84. 2004
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, vol. 68, no. 3, May-Jun. 1990, p. 79-91.
- HOLT, D. B. O que transforma uma marca em ícone. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, Março, p. 27-33. 2003.
- IHG Launches 'Green' Hotel, Hotels, Reed Business Information. 29 apr. 2008. Disponível em: <http://www.hotelsmag.com>. Acesso em: 29 abr. 2008.
- KYRIAKIDIS, A. Hotel Fashionista. **Deloitte Executive Report**, Winter-Spring, p. 9-11. 2008.

- LAGACE, M. The Rise of Medical Tourism. **Harvard Business School Working Knowledge**. Dec. 17. 2007. Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/>>. Acesso em: 02 abr.2008.
- MOORE, G. A. **Dealing with Darwin**: How great companies innovate at every phase of their evolution. USA: Penguin Group, 288p. 2005.
- MOTTA, A. *et al.* Conceituação de hotéis exclusivos. **Observatório de Inovação do Turismo-Revista Acadêmica**, vol. II, n. 4, Dezembro, p. 1-13. 2007.
- OTTENBACHER, M. C. Innovation management in the Hospitality industry: Different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 31, no. 4, p. 431-454. 2007.
- 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.
- SIPE, L. J.; TESTA, M. What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology. In: **Hospitality & tourism management international chrie conference**. University of Massachusetts. Disponível em: <<http://scholarworks.umass.edu/>>. Acesso em: 10 fev. 2010.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer Intimacy and other Value Disciplines. **Harvard Business Review**, Jan-Feb., p. 84-93. 1993.
- WALKER JR., O. C. *et al.* **Marketing strategy**: planning and implementation. Boston: Irwin. 1996.

ⁱ www.palazzoversace.com; www.sunlandgroup.com.au; <http://www.emiratessunland.com>

ⁱⁱ www.bulgarihotels.com

ⁱⁱⁱ www.armanihotels.com

^{iv} Como por exemplo, Milão (maior mercado mundial), Londres, Paris e Nova Iorque, além de cidades associadas aos mercados de alto-luxo emergentes, sobretudo no oriente médio como Dubai.

^v “Hotel só para mulheres é inaugurado na Arábia Saudita” – www.sidneyrezende.com/noticia/@-724.

^{vi} Detalhes do projeto são apresentados pela empresa no *website* www.ihgplc.com/innovation

^{vii} Atkinson (2008) cita vários exemplos de hotéis que aderiram a este tipo de inovação.

^{viii} No inglês comumente referenciado como *Medical Tourism* ou *Health Tourism*.

^{ix} Especialmente cardíacas e plásticas.

^x Caso de parcerias como a do Hotel Fasano Rio – com a criação do espaço Lâncome Beauty Center – e a do Hotel Plaza Athénée, em Paris – com o lançamento em 2008, do Dior Institut (Fonte: www.plaza-athenee-paris.com/fitness_spa).

^{xi} Apartamentos residenciais que dispõem de serviços de hotelaria.

^{xii} Biselli *et al.* (2007) apresentam uma revisão da produção do conhecimento sobre os condo-hotéis discutindo suas principais características e perspectivas para o setor no mercado brasileiro.

^{xiii} Caso da marca Armani Hotels & Resorts e seu projeto da nova bandeira Armani Residences Villas, em Marassi, no Egito.