

1. CÓDIGO DE LA COMUNICACIÓN # 67

2. TÍTULO COMPLETO

**ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA DE HOSPITALIDADE:
O CASO CITIZEN M HOTELS**

3. EJE TEMÁTICO (VER ANEXO)

5. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

4. AUTORES:

- JOÃO, Belmiro N.;
Universidade Católica de Santos;
bjao@unisantos.br
Brasil
- SARMENTO, Bernardete;
Universidade Católica de Santos
bernardetesarmento@terra.com.br
Brasil
- DIAS, Aparecida H.;
Universidade Católica de Santos
aparecida.dias@terra.com.br
Brasil
- CLARO, José A.;
Universidade Católica de Santos
albertoclaro@unisantos.br
Brasil
- LOPES, Camila P.;
Universidade Católica de Santos
camilapapa@hotmail.com

Brasil

- PEREIRA, Márcio;
Universidade Católica de Santos

marcio@pereira.eti.br

Brasil

Estratégias de Criação de Valor na Indústria de Hospitalidade: O Caso Citizen M Hotels

Resumo

Em uma indústria competitiva como a de hospitalidade e especificamente da indústria hoteleira a busca pela diferenciação e do baixo custo ao mesmo tempo, é uma estratégia pela qual Porter (1986) denomina de meio-termo e que não deve ser adotada. Novas abordagens como a estratégia de criação de valor proposta por Kim e Maubourgne (2005) e que denominam de estratégia do oceano azul em confronto com as estratégias competitivas Porterianas. O presente estudo se propõe a analisar as estratégias de criação de valor desenvolvidas pela cadeia holandesa Citizen M (Cidadão Móvel). Baseado na interpretação de que há novos consumidores, conectados e que viajam pelo mundo todo com frequência em viagens de curta permanência, mas que não abrem mão de valores como *design*, conforto, sofisticação e conectividade permanente e de alta velocidade. É feita uma análise dos espaços de mercado existentes e da criação de novos espaços em mercados inexplorados. O comportamento da competição nessa indústria e de que modo é possível tornar a concorrência irrelevante pela abordagem de Kim e Maubourgne (2005). Uma análise da demanda existente e captura de novas demandas. O rompimento do *trade-off* valor-custo e do alinhamento de todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo. Como resultado da análise tem-se a curva de valor para a empresa. Essa nova curva de valor é consequência da aplicação da ferramenta do modelo das quatro ações que permite verificar graficamente a performance dos atributos de valor da empresa que adota esta ferramenta em comparação aos atributos considerados pelo setor. São verificados os atributos considerados indispensáveis pelo setor e que foram eliminados pela empresa analisada, exemplo, *check-in*, *check-out* e estacionamento. Os atributos que foram reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais, como, por exemplo, os espaços de alimentação. Os atributos que foram elevados bem acima dos padrões setoriais como a questão do *design* e o acesso livre a redes sem fio de altíssima velocidade. E que atributos nunca oferecidos pelo setor e que foram criados pela Citizen M como a TV sob demanda gratuita e equipamentos da Philips com tela de grandes dimensões para acesso a internet gratuita.

1. Introdução

Hoje devido a vários fatores interligados entre si como a globalização econômica, a abertura dos mercados e o aumento da competição entre as empresas, muitos estudiosos do campo organizacional estão procurando conhecer e compreender como as empresas estão respondendo aos desafios gerados principalmente, pelo ambiente externo. Neste início de século desponta a necessidade de um novo paradigma no desenvolvimento estratégico das organizações, e que, tornem possível a transição de modelos deterministas, racionais e lineares de estratégia para outros que permitam a inclusão da complexidade, da incerteza, da imprevisibilidade, da multidimensionalidade, da transdisciplinaridade e visão sistêmica. Tal transição torna-se um imperativo à sobrevivência das organizações, face aos limites insustentáveis dos modelos de estratégias que representam o *mainstream*, com foco único na dimensão econômica, visando, essencialmente, à maximização de lucros. Há um espaço de complementaridade entre as abordagens que podem ser exploradas na construção de bases mais sólidas e reais de compreensão sobre a dinâmica do mercado, os custos de transação, o aprendizado, o empreendedorismo, as competências entre outros fatores, fundamentais, para o reconhecimento da trajetória da firma e suas estratégias competitivas. Para fazer frente a este novo imperativo, o processo de formação de estratégias passa a reconhecer, além dos modelos prescritivos e as estratégias deliberadas, os modelos descritivos e as estratégias emergentes, premissas da Escola da Configuração. Assume-se, como premissa, que as organizações precisam desempenhar um papel dinâmico por meio da elaboração de estratégias competitivas “mais sustentáveis”, com foco na gestão da inovação tecnológica.

Na revisão literária sobre estratégias corporativas, são encontrados alguns pontos necessários para que as empresas consigam não só reagir com sucesso às demandas mas também influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas. Entre estes pontos estão a necessidade de inovar, além dos processos administrativos, inovando o próprio modelo de negócios, muitas vezes desenvolvendo um novo setor competitivo ou novas regras para a competição.

Esta pesquisa trata de temas ligados a inovação estratégica por meio de novos modelos de negócios. O artigo além desta introdução apresenta uma revisão sobre a clássica visão das estratégias competitivas tradicionais, avançando pela abordagem de criação de valor e a estratégia do oceano azul, foco da pesquisa, um breve relato da metodologia, bem como o estudo de caso da rede hoteleira Citizen M e, finalmente, as conclusões da pesquisa.

2. Estratégias Competitivas

Há um longo histórico com Porter (1980) no campo de estudo da estratégia corporativa. Suas idéias sobre estratégias genéricas foram apresentadas em um

momento em que se procurava por soluções inovadoras para a tomada de decisão organizacional e seus *trade-offs*. Assim, seu trabalho inicial, que abordou a análise estrutural de indústrias (as cinco forças), ganhou notoriedade nos anos 1980. O autor defendeu que a competição não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência das cinco forças competitivas básicas que ele denominou de forças que dirigem a concorrência na indústria (setores), ou seja, da rivalidade entre as empresas existentes nesse setor, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores (PORTER, 1980). Ocorre que essas forças, além de determinarem o grau de concorrência em uma indústria, também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas e têm elevada importância no processo de definição de estratégias. Todas estas forças influenciam e também são influenciadas por todas as empresas da indústria, entretanto, aquela que identificar as origens de tais forças e assim influenciá-las a seu favor, poderá usufruir melhores posições no setor, o que será traduzido em maiores retornos. Para defender sua posição contra os concorrentes e influenciar as forças competitivas a seu favor, a empresa dispõe de três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1980).

O desenvolvimento das estratégias genéricas revolucionou o campo das estratégias corporativas, e a partir da década de 80, houve grande crescimento e interesse pelo tema. Assim, alguns defenderam as idéias apresentadas por Porter (1980) e outros as criticam. Tais comentários surgiram, pois Porter (1980, p.55) afirmou que “uma empresa que fica no ‘meio-termo’ - está em uma situação estratégica extremamente pobre [...] a empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade”. Então, é absolutamente necessário que a empresa tenha um posicionamento bem definido em relação às opções estratégicas de custo ou diferenciação. São excludentes, portanto.

O próprio autor enfatiza os riscos das estratégias genéricas:

Fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Especificamente, as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos diferentes de riscos. É importante tornar estes riscos explícitos de modo a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas. Porter (1980, p.58)

Trabalhos fazem referência às estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) e apresentam conclusões que julgamos importantes com relação ao dilema custos *versus* diferenciação, ou seja, a possibilidade de combinação das posições estratégicas de liderança no custo total e diferenciação. Estudos ratificaram a necessidade do *trade-off*, enquanto outros identificaram que a busca simultânea das

posições de baixo custo e diferenciação não é necessariamente inconsistente, conforme constatado por Hill (1988) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001).

O modelo das Cinco Forças foca a competição e não a criatividade nas organizações. Descreve o que Kim e Mauborgne (2005) chamam de oceano vermelho da competição “mar com tubarões”, desse modo não há como escapar disso. O foco é alcançar o Oceano Azul onde não há competidores.

Os competidores estão usando as cinco forças e direcionando suas estratégias para o baixo custo ou diferenciação. Há trabalhos que representam avanços para o estudo da estratégia, contudo este artigo tratará especificamente do Modelo do Oceano Azul (KIM; MAUBORGNE, 2005). A seguir será apresentada uma revisão da literatura para as estratégias de criação de valor e do oceano azul.

3. Criação de Valor e a Estratégia do Oceano Azul

Organizações têm criado novas estratégias em indústrias de reputação de “não atratividade” como a *Southwest* no “não lucrativo” setor de aviação comercial; a *Starbucks* no setor de “não crescimento” do café; e a rede hoteleira Formule 1, do grupo Accor, no “não lucrativo”, e de “não crescimento” setor de hotéis de categoria econômica foco deste artigo. Companhias devem direcionar suas estratégias para o desenvolvimento de novas indústrias (criando um espaço de novo mercado).

Pensamento estratégico e criação de valor são temas atuais. Vários autores definem organizações como criadoras de conhecimento, como em Ghoshal, Bartlett e Moran (1999) “Gerentes precisam definir as suas organizações como criadoras de valor no lugar de apropriadoras de valor”. Do mesmo modo a estratégia vem passando por uma grande flexibilidade. A estratégia teve suas distinções históricas por muito tempo, mas estão experimentando um grande ecletismo segundo Mintzberg e Lampel (1999). Complementares a essa idéia têm que a lógica convencional e a inovação de valor diferem entre si nas cinco dimensões básicas da estratégia, ou seja, nos pressupostos setoriais, no foco estratégico, clientes, ativos e capacidades e finalmente ofertas de produtos e serviços, segundo a visão de Kim e Mauborgne (1997).

Por que algumas empresas são capazes de sustentar elevadas taxas de crescimento das receitas e dos lucros, e outras não, esta questão, formulada por Kim e Mauborgne (1997), traz à tona a importância de estratégias de crescimento sustentáveis, e não convencionais, onde não somente o conhecimento do setor é suficiente, mas a criação de novos conhecimentos. Diversos são os autores de estratégia que trabalham com inovação e crescimento entre os quais Leonard-Barton (1995), Hamel (1998), Kim e Mauborgne (1997,1999), Markides (1999) e Von Krogh e Cusumano (2001). Em relação à criação do conhecimento uma das mais tradicionais abordagens é aquela que trata de desenvolvimento de novos produtos (TAKEUCHI E NONAKA, 1986, BROWN E EISENHARDT,1998), onde o aumento do ritmo da mudança tecnológica vem realizando uma pressão significativa nas organizações para aumentarem a velocidade na qual estas desenvolvem e aplicam conhecimento. João (2001) trata das abordagens de estratégias baseadas no conhecimento a partir das competências essenciais.

Dentre as diversas abordagens disponíveis na literatura, destaca-se para esta pesquisa o modelo do foco inovativo de Kim e Mauborgne (1997, 1999, 2005).

Na visão de Kim e Mauborgne (1999), a ênfase do pensamento estratégico com vistas à competitividade deve estar centrada nos atributos explícita ou supostamente valorizados pelos consumidores da firma. De acordo com tais autores, dirigir a estratégia baseando-se principalmente no que os competidores realizam leva à imitação, não à inovação. Leva a um curso reativo e não proativo e, provavelmente, a empresa não será sensível às mudanças em seu mercado ou em outros mercados nos quais eventualmente poderia atuar.

Ao expandir o conceito de inovação, Kim e Mauborgne (2005) trazem uma nova proposta em relação ao modelo de negócio ao propor que deve transpor o espaço da competição “sangrenta” e de criar novos espaços representados por novos mercados onde a concorrência torna-se irrelevante com a liberação da demanda reprimida. Há um questionamento sobre a proposta de valor oferecida, se está acirrando a competição ou é inovadora, criando novos espaços de mercado. A inovação de valor questiona um dos fundamentos tradicionais da estratégia baseada no posicionamento, como a de Porter (1980), em função da concorrência, a escolha entre preço ou custo, ou seja, a empresa que criar mais valor para o cliente terá custo mais alto. Em contraste, a inovação de valor permite que a empresa persiga a diferenciação e a liderança de custos simultaneamente, ou seja, o meio termo, tão criticado por Porter (1980). Esta inovação ocorre na área em que as ações da empresa afetam de forma positiva tanto a estrutura de custos quanto uma nova proposta de valor reconhecida pelos clientes. O conceito de inovação de valor pressupõe a redução ou eliminação dos atributos que estimulam a competição e ampliam-se ou criam-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor, conferindo-se a mesma ênfase ao valor e à inovação. Segundo Kim e Mauborgne (2005, p.12)

valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar.

Como instrumento de análise os autores propõe a Matriz de Avaliação de Valor, que retrata de forma gráfica onde os concorrentes estão investindo, a competição entre os vários atributos e o que os clientes recebem das várias ofertas existentes no mercado. Para mudar os resultados apresentados pela análise da Matriz, deve-se reorientar e deslocar o foco estratégico, saindo dos concorrentes para os setores alternativos e dos atuais clientes para os não clientes, criando novos espaços de mercado que se interessará por uma nova combinação de atributos de valor para cada oferta, eliminando-se, reduzindo-se, elevando-se ou criando-se atributos. Não se trata apenas da combinação ou recombinação de fatores de produção e tecnologias para gerar uma inovação que tem como foco a oferta e o objetivo é obter soluções inovadoras para problemas atuais, mas sim reconstruir tendo como foco a demanda e redefinindo os próprios problemas existentes, criando um novo espaço

de mercado por meio de foco (conjunto consistente de utilidades), singularidade (curva de valor diferente dos concorrentes) e mensagem consistente (oferta clara e verdadeira).

Segundo o modelo de Kim e Mauborgne (1999), na economia atual, idéias e conhecimento devem ser tratados como ativos tão valiosos como o capital e os recursos naturais eram até os anos 1970. Não se trata apenas de enfatizar uma estratégia de preços baixos ou diferenciação, mais de obter estes dois fatores simultaneamente: o valor ao cliente obtido através da tecnologia deve chegar a ele a um preço adequado. Importante mencionar que os autores chamam de “inovação de valor aos clientes”. A empresa não precisa necessariamente ser a primeira a fazer determinada inovação tecnológica, ser um “*later mover*”, mas sim usar a tecnologia de forma criativa para gerar valor a seus clientes. A Figura 1, a seguir, descreve o modelo de Kim e Mauborgne (1999).

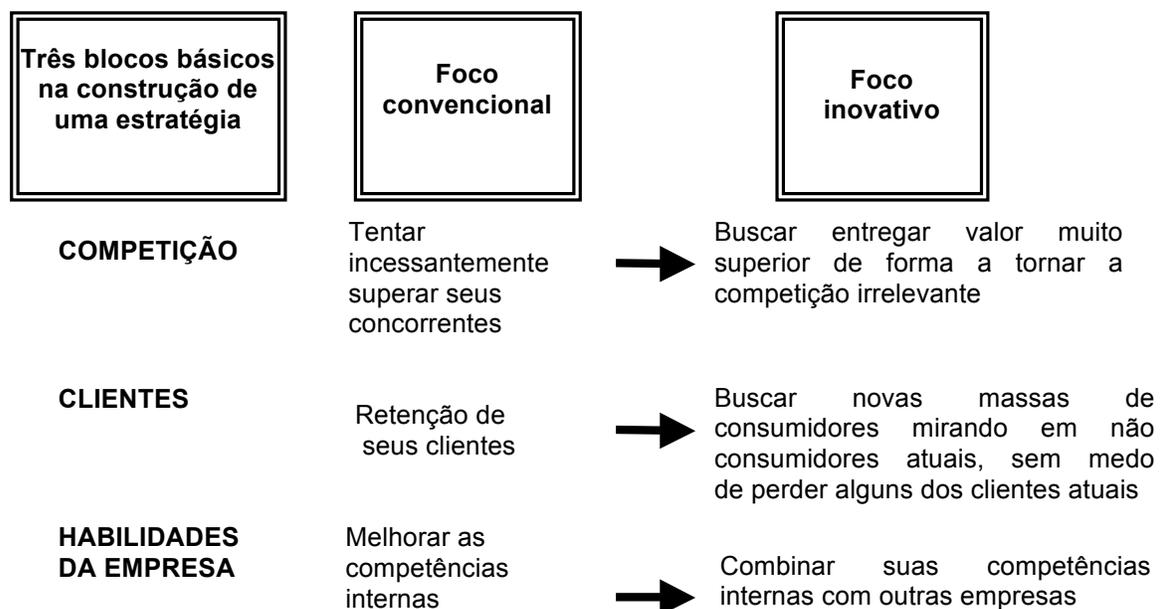


Figura 1 - Mudança no foco estratégico.
Fonte: Kim e Mauborgne (1999)

4. Metodologia

A empresa alvo deste estudo de caso tem sede na Holanda e é a primeira de uma série de propriedades com vista a uma estratégia rápida de internacionalização. Há

uma longa tradição em estudos qualitativos na área de estratégias de negócios internacionais conforme Marschan-Piekkari e Welch (2004, p.5) que aponta os trabalhos pioneiros de Johanson e Vahlne (1977) que utilizavam um conjunto de técnicas incluindo os métodos qualitativos.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso único, de caráter exploratório, sobre a Citizen M Hotels, cadeia do setor de hospitalidade com sede na Holanda. Adota-se uma abordagem qualitativa a partir de dados secundários obtidos do sítio da empresa bem como de dados primários resultantes de entrevistas feitas com hóspedes brasileiros (num total de três entrevistas) da cadeia em viagens específicas para a Holanda ou em conexões com estadia em Amsterdã. O período das entrevistas compreende o período entre setembro de 2008 e fevereiro de 2009.

Segundo Yin (2004, p.23), a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque elas foram tomadas, como foram implantadas e com que resultado”. A preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando são estudados eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível fazer observações diretas. A não exigência de controle sobre eventos comportamentais e o foco primordial sobre acontecimentos contemporâneos complementam as características do método (YIN, 2004). Tais premissas justificam a adoção da metodologia de estudo de caso, visto se pretende analisar as estratégias de criação de valor, voltando-nos a um acontecimento contemporâneo, proveniente de um tema atual, que é a criação de modelos de negócios inovadora. A opção por um estudo de caso único, deriva do fato da referida cadeia constituir-se em uma organização singular no setor de hospitalidade, inovadora, com vocação a internacionalização e, portanto observar o processo de desenvolvimento desta torna-se uma oportunidade.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica visando à busca de conceitos e o estabelecimento de um referencial teórico que suportasse a análise do caso. Para tanto, foram utilizados dados secundários, provenientes do sítio institucional da empresa. Os dados primários foram obtidos de entrevistas a professores brasileiros que utilizam as instalações da cadeia em suas viagens à Holanda ou para demais cidades européias.

5. O Estudo de Caso

O estudo de caso Citizen M Hotels, trata do modelo de aplicação dos conceitos de criação de valor da estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2005) por apresentar a inovação de valor correspondente à escala de valores quanto ao conforto e tecnologia oferecida. Desbrava um mercado inexplorado de hospitalidade comparado ao padrão ofertado pelo segmento hoteleiro europeu. No qual, o mercado de praxe proporciona aos seus usuários acomodações com conforto necessário para seu bem-estar durante sua estada, contudo, sem qualquer aspecto de aconchego que lembre o uso e a rotina diária da sua própria casa ou independência no uso dos serviços.

Citizen M Hotel é um empreendimento de um grupo holandês do segmento hoteleiro que inaugurou no ano de 2008 a primeira unidade do hotel ao lado do aeroporto de Schiphol na cidade de Amsterdã, Holanda. Neste ano de 2009, a segunda unidade do hotel foi inaugurada no centro financeiro da cidade. Citizen M Hotels, assimila principalmente em seu composto de negócios um público com o perfil de pessoas que viajam com frequência, e que é denominado, “cidadão móvel”. O hóspede do Citizen M, ausenta-se por uma longa temporada de sua residência, despertando neste viajante a necessidade de vivenciar no ambiente onde estará hospedado, uma série de experiências semelhantes à rotina de sua casa. Por assim, está no âmago destas experiências a inovação de valor do Citizen M Hotels, que oferta a este hóspede a possibilidade de vivenciar um serviço individualizado quanto ao bom gosto da estrutura dos ambientes, a tecnologia de ponta disponível, a localização do hotel que é próxima dos centros de negócios que favorece ao hóspede acesso rápido, preços compatíveis e muitas vezes menores que os praticados pelo segmento hoteleiro europeu que apresenta aos seus clientes a média de 120 euros por estada, enquanto que o Citizen M Hotel, oferta suas unidades habitacionais a uma diária de 69 euros. Logo, valores acessíveis ao cliente Citizen M.

No universo da hotelaria européia, o diferencial desta rede hoteleira, está principalmente em oferecer independência ao cliente no que se refere a escolha do tipo de hospedagem que este deseja despojar, seja a estada com características de relaxamento, de romance ou de negócios. Além, de possibilitar aos hóspedes predefinirem as suas acomodações. O Citizen M Hotel, individualiza a diversão e o bem-estar de cada um deles. No que se refere a diversão, individualiza os canais de TV e de música. No bem-estar, individualiza temperatura e iluminação das unidades habitacionais (quartos). Estas escolhas são feitas em “telas eletrônicas” no momento do *check in* e armazenadas como propriedade do hóspede para a próxima estada. Por meio de uma parceria com a Philips, o hotel valorizou ainda mais sua infraestrutura, agregando maior tecnologia aos seus ambientes, instalando equipamentos com tela de grandes dimensões, iluminação personalizada e pelo dispositivo de acesso único a todas as facilidades das unidades habitacionais. Essa parceria é expandida para a loja virtual do hotel que inclui barbeadores, tocadores de MP3 e fones de ouvido da marca.

Outra parceria, que se estende também para a loja virtual é com a Vitra que disponibiliza itens de design assinados, entre outros, por George Nelson – relógios – e Charles e Ray Eames, objetos de decoração.

A Figura 2 apresenta a estrutura hoteleira criada e sustentada pela tecnologia e pelo *design*, que é interpretada como “luxo disponível para as pessoas”, sem mudar a plataforma de preço que a média do mercado pratica.

A nova demanda corresponde a um cliente que ao viajar deseja encontrar, além de experiências que o remeta à rotina de sua casa, também à busca de ambientes modernos em tecnologia, agradável em *design* e luxo, confortáveis e de fácil localização e acesso. Dando-lhe a sensação de liberdade e posteriormente, permitindo a ação de fazer suas escolhas que resultará na personalização da sua

estada no hotel. Definindo assim, o público-alvo do Citizen M Hotels, que descreve sua personalidade como sendo de um jovem explorador e independente, que viaja pelo mundo, prioriza a cultura e os negócios.



Figura 2: Lay-out UH - Unidade Habitacional Citizen M Hotels

Fonte: <http://blog.travelpost.com/2008/04/01/free-rooms-at-citizen-m-hotel/>

Observa-se, dessa maneira, que o Citizen M Hotels, utilizou uma estratégia de diferenciação sem comprometer a liderança de custos, o que Kim e Mauborgne (2005), chamaram de “inovação de valor”. Segundo os autores “a inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custos” (2005, p. 13). Quadro 1 demonstra o alinhamento desses fatores que criam condições para uma estratégia sustentável que envolva toda a estrutura da empresa.



Quadro 1: Busca simultânea de diferenciação e baixo custo.

Fonte: Baseado em Kim e Mauborgne (2005)

Empresas como o Citizen M Hotels, não seguiram a “lógica convencional de superar a concorrência, oferecendo melhor solução para determinado problema” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.13), mas ofereceram uma nova condição de hospedagem aos viajantes que por muito tempo ficam ausentes de suas residências e que, por conseguinte desejavam independência na utilização dos serviços e ambientes confortáveis e aconchegantes como uma casa. Ao mesmo tempo, eliminou serviços que não condiziam com o perfil deste cliente, como estacionamento, pois não viajam de carro, e refeições matinais com horário determinado, porque querem liberdade para a escolha das refeições e seus horários. Nesse sentido, o Citizen M Hotels, criou um oceano azul quando vislumbrou um mercado inexplorado – das pessoas que hospedadas em hotéis, gostam de se sentir em casa, livres na utilização dos serviços, com acesso irrestrito a internet e ao entretenimento.

Como Kim e Mauborgne (2005, p.5) enfatizam, “o foco nos espaços de mercados inexplorados o que torna a concorrência irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas”. Sem regras, as empresas podem conhecer o consumidor e suas necessidades para criar estratégias que atendam a demanda latente. O oceano azul é alcançado quando são criadas novas regras para um setor onde, não se considerando a concorrência, está livre para eliminar, reduzir, elevar e criar ofertas o que os autores chamam de modelo das quatro ações. Quadro 2 aponta as alternativas estratégicas que estão direcionadas para o *trade-off* (diferenciação de baixo custo), contudo, quando se cria uma nova curva de valor, o fator custo entra em alinhamento resultante da análise dos atributos considerados importantes e os

dispensáveis. Em razão disso, as empresas mudam velhos atributos e eliminam ultrapassadas “verdades”.

<p>Eliminar</p> <p>Estacionamento Recepcionistas para <i>check in</i> e <i>check out</i> Café da manhã Funcionários no setor de alimentos Taxas - internet e TV Manobristas</p>	<p>Elevar</p> <p>Padrão de conforto Facilidades no pagamento dos serviços Tecnologia Diversão</p>
<p>Reduzir</p> <p>Tempo do atendimento no <i>check in</i> e no <i>check out</i> Preço</p>	<p>Criar</p> <p>Individualização dos serviços Ambientes aconchegantes Descontração Luxo</p>

Quadro 2: Matriz das quatro ações: Caso Citizen M Hotels

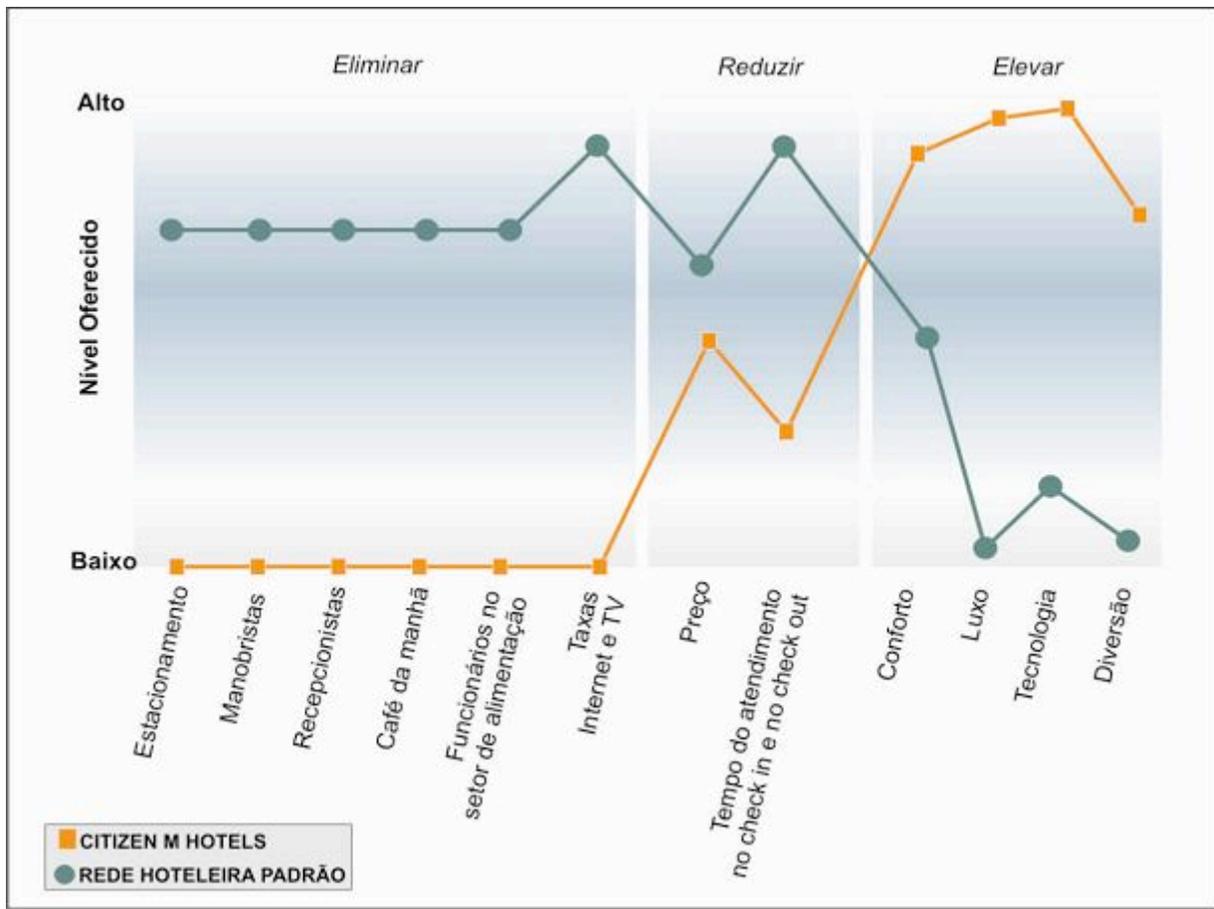
Fonte: Adaptada pelos autores segundo modelo de Kim e Mauborgne, 2005.

No caso Citizen M Hotels, a aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor orientou para uma estratégia do oceano azul eficaz ao apresentar foco, singularidade e mensagem consistente. O foco nos três atributos principais que são a individualização dos serviços, o conforto aliado ao *design* e a conectividade permanente tornou o hotel, capaz de satisfazer uma demanda latente. A singularidade da sua estratégia deslocou o Citizen M para a diferenciação na oferta de seus serviços, pois o setor hoteleiro europeu atende ao padrão encontrado na maioria das redes. Ao oferecer tais atributos, tornou sua mensagem consistente ao viajante desejoso de uma estada diferenciada. A clareza da mensagem está na forma como o próprio Citizen M Hotel auto define-se como “um hotel projetado para cidadãos do mundo de forma que se sintam em casa a todo instante, mesmo estando a 5.000 milhas de distância” (CITIZEN M, 2009). Não há como alcançar um oceano azul sem as três características citadas: foco, singularidade e mensagem consistente, são o que sustentam uma estratégia eficiente e sem elas, uma empresa poderá ganhar uma estrutura de alto custo. Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 39),

quando a curva de valor da empresa carece de foco, sua estrutura de custos tenderá a ser alta, e seu modelo de negócios complexo em termos de implantação e execução. Na ausência de singularidade, a estratégia da empresa é mera imitação, sem atributos que a destaquem dos demais concorrentes. Sem mensagem irresistível para se comunicar com o

mercado, será uma empresa orientada para si própria ou um exemplo clássico de inovação pela inovação, sem grande potencial comercial e sem autonomia natural.

Citizen M Hotels, mudou a forma de hospitalidade ao compreender que o viajante quer mais individualidade, conforto, luxo e liberdade no uso de determinados serviços, como internet e entretenimento. Deslocou o foco tradicional para um oceano azul de hospitalidade, distanciou-se da fronteira do mercado e encontrou um novo grupo de compradores. Quadro 3 demonstra que a concorrência tornou-se irrelevante e ela criou uma curva de valor singular quando comparada a empresas do setor.



Quadro 3: Curva de Valor para o Caso Citizen M Hotels

Fonte: Adaptada pelos autores segundo modelo de Kim e Mauborgne, 2005.

A curva de valor revela a eficácia da estratégia e coloca o Citizen M Hotel, em uma situação única, porque concentrou seus esforços em atributos de mais valor sem comprometer os custos, atendendo a uma nova demanda que o remete a um oceano

azul. A estratégia do oceano azul é desafiadora. Transpor as barreiras do mercado já existente para desbravar o novo pelas oportunidades e pelos riscos amenizados. A estratégia fez com que em um ano de operação no segmento hoteleiro, o Citizen M pudesse lançar outro hotel em Amsterdã e dando início ao planejamento de mais nove hotéis na Europa. (CITIZEN M, 2009). Desse modo dando início ao seu processo de internacionalização.

6. Conclusão

Por meio de um estudo de caso único foi verificada a abordagem dada por Kim e Mauborgne (2005) para o desenvolvimento de uma estratégia na indústria de hospitalidade que resultou no desenvolvimento de um novo modelo de negócios voltados a um público emergente, ou seja, o cidadão móvel.

O próprio nome do hotel nos direciona a uma estratégia voltada para o crescimento rápido, seja este por meio da internacionalização, ou por alianças estratégicas, como a feita com a Philips e que resultam em um jogo ganha-ganha para todos os atores da rede.

O estudo de caso possibilitou a verificação da inovação de valor em uma escala até então desconhecida na indústria da hospitalidade. O perfil dos consumidores em um mercado em crescimento e que resultem em uma experiência de hospedagem superior, muito além de uma noite bem dormida, para um potencial cliente com necessidade de conexão de qualidade seja para internet ou acesso a produtos culturais como a TV sob demanda.

O aspecto tecnológico não é o único quesito analisado. O *design* apresenta a noção de “luxo disponível para as pessoas” tornando uma experiência superior. Aliado a facilidade de localização e praticidade de deslocamento do próprio aeroporto até o hotel sem a necessidade de acesso a outros meios que um único carrinho de aeroporto sem a necessidade de retorná-lo ao ponto de origem. No caso da propriedade analisada tem-se, a menos de 300 metros do hotel, o acesso a trens para toda Europa e para o centro de Amsterdã. A construção padronizada, o conceito fácil de ser entendido, como por exemplo, todo o processo de reserva pela internet, o auto *check-in* e o auto *check-out*, a geração da chave, tudo realizado pelo usuário é facilitado pelo tipo de público desejado para o hotel.

Desse modo o presente estudo apresenta uma contribuição para o entendimento de estratégias inovadoras em uma indústria competitiva e onde é possível a criação de novos modelos de negócios como da cadeia hoteleira Citizen M.

Referências

- BROWN, S., EISENHARDT, K., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston:Harvard Business School Press, 1998
- CITIZEN M. Disponível em <<http://www.citizenm.com>>. Acesso em 15 mar. 2009.

GHOSHAL, G., BARTLETT, C, E MORAN, P., A new Manifesto for Management, *Sloan Management Review*, Spring, 1999.

HAMEL, G., Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, winter, 1998

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 401-12, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

JOÃO, B., Das Competências Essenciais às Estratégias Baseadas no Conhecimento, *Anais... XXV ENANPAD*, Campinas, 2001.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, v.8, p.23-32. 1977.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee – “Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy”. *Sloan Management Review*, Spring, v. 40, n.3, p. 41-54, 1999.

KIM, W., MAUBORGNE, R., Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, Jan-Fev, p.103-127. 1997.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. 2005.

LEONARD-BARTON, D., *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston:Harvard Business School Press, 1995.

MARKIDES, C., A Dynamic View of Strategy, *Sloan Management Review*, spring, 1999

MARSHAN-PIEKKARI, R. e WELCH, C. *Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art*. In: Handbook of Qualitative

Research Methods for International Business. MARSCHAN-PIEKKARI, R. e WELCH, C. (eds.). Northampton, Edward Elgar.

MINTZBERG, H., E LAMPEL, J., Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, spring, 1999

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TAKEUCHI, H., NONAKA, I., The New New Product Development Game, *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 1986.

VON KROGH, G., CUSUMANO, M., *Three Strategies for Managing Fast Growth*, In: Strategic Thinking for the next economy, CUSUMANO, M., MARKIDES, C. (org), San Francisco: Jossey-Bass, p.269-290. 2001.

YIN, R. K. 2004. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.