

INOVAÇÃO DE VALOR: O CASO *CITIZENM HOTELS*

VALUE INNOVATION: A CASE STUDY OF *CITIZENM HOTELS*

INNOVACIÓN DE VALOR: EL CASO *CITIZENM HOTELS*

Belmiro do Nascimento João

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração PUC/SP

bjoao@pucsp.br

Pós Doutorado em Administração (Estratégia) FEA/USP

Doutorado em Comunicação e Semiótica PUC/SP

Mestrado em Administração PUC/SP

Graduação em Administração e Engenharia Mecânica Universidade Mackenzie

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da

Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Doutor em Comunicação Social (UMESP)

Mestre em Administração UESP

Especialista em Gestão Empresarial UNISANTOS

Graduado em Administração UNISANTOS

Aparecida Honório Dias

Professora Adjunta Universidade Paulista UNIP

aparecida.dias@terra.com.br

Mestre em Gestão de Negócios UNISANTOS

Especialista em Administração e Organização de Eventos SENAC

Graduada em Administração de Empresas C.Univ. Assunção

Maria Bernardete Caetano de Paiva Sarmento

Professora da Universidade Católica de Santos

bernardetesarmento@terra.com.br

Mestrado em Gestão de Negócios UNISANTOS

Especialista em Marketing UNISANTOS

Graduada em Comunicação Social UNISANTOS

Data de Submissão: 02/01/2011

Data de Aprovação: 19/09/2011

RESUMO

A indústria hoteleira busca diferenciação ou baixo custo. Novas abordagens como a de Kim e Maubourgne desafiam essa lógica Porteriana. Esta pesquisa analisa as estratégias de criação de valor desenvolvidas pela cadeia holandesa de hotéis CitizenM em um estudo de caso único. Baseado na interpretação de que há novos consumidores, que viajam com frequência, mas que não abrem mão de valores como *design*, conforto, sofisticação e conectividade. É feita uma análise do rompimento do *trade-off* valor-custo e do alinhamento das atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo. Como resultado tem-se a curva de valor para a empresa, sendo esta consequência da aplicação da ferramenta do modelo das quatro ações que permite verificar graficamente a *performance* dos atributos de valor em comparação aos atributos considerados pelo setor. Desse modo são verificados os atributos considerados indispensáveis pelo setor e que foram eliminados: *check-in*, *check-out* e estacionamento ou que foram reduzidos como espaços de alimentação ou que foram elevados como *design* e o acesso livre a redes *wi-fi* de altíssima velocidade, e, por fim, atributos não oferecidos pelo setor como a TV sob demanda gratuita e instalações de equipamentos de imagem e luz em parceria com a Philips. O estudo de caso possibilitou a verificação de uma estratégia de inovação de valor na indústria de hospitalidade que resultou em um novo modelo de negócio voltado para um novo público, o cidadão móvel.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria, Inovação de Valor, Estratégia

ABSTRACT

The hotel industry seeks to offer competitive advantage at low cost. But new approaches, like those of Kim and Maubourgne, appear to challenge this logic of Porter. This study analyzes strategies for the creation of value developed by the Dutch hotel chain Citizen M, by means of a case study. Based on the interpretation that there are new customers who travel frequently, but who are not willing to give up values like design, comfort, sophistication and connectivity, an analysis was carried out on breaking the cost-value trade-off and aligning the company's activities, in search of competitive advantage and low cost. This resulted in a strategic value curve for the company, resulting from the application of the four actions framework, which enables a graphic representation of the performance of the value attributes, in comparison with the values normally considered by the sector. Thus, the values considered indispensable to the sector were verified, as well as those that were eliminated, i.e. check-in, check-out, car parking, or services that were little valued, like restaurants, or even highly valued, like design or free, high-speed Internet access, and finally, services not offered by the sector, like pay-TV and installations for video and light equipment in partnership with Philips. This case study enabled the verification of a strategy of value innovation in the hospitality industry that resulted in a new business model aimed at a new target public, the mobile citizen.

KEY WORDS: Hotel Industry, Value Innovation, Strategy

RESUMEN

La industria hotelera busca diferenciación o bajo costo. Nuevos abordajes como el de Kim y Maubourgne desafían esa lógica Porteriana. Esta investigación analiza las estrategias de creación de valor desarrolladas por la red holandesa de hoteles CitizenM en un estudio de caso único. El trabajo está basado en la interpretación de que hay nuevos consumidores que viajan con frecuencia pero que no dispensan valores como *design*, confort, sofisticación y conectividad. Se lleva a cabo un análisis de la ruptura del *trade-off* valor-costo y del alineamiento de las actividades de la empresa en busca de la diferenciación y bajo costo. Como resultado se obtiene una curva de valor para la empresa, que es consecuencia de la aplicación de la herramienta del modelo de las cuatro acciones, la que permite verificar gráficamente la *performance* de los atributos de valor en comparación a los atributos considerados por el sector. De ese modo son verificados los atributos considerados indispensables por el sector y que fueron eliminados: *check-in*, *check-out* y estacionamiento, o que fueron reducidos, como espacios de alimentación, o que fueron elevados, como *design* y el acceso libre a redes *wi-fi* de altísima velocidad y, por último, atributos no ofrecidos por el sector, como la TV gratuita bajo demanda e instalaciones de equipamientos de imagen y luz en sociedad con la Philips. El estudio de caso posibilitó la verificación de una estrategia de innovación de valor en la industria de la hospitalidad que resultó en un nuevo modelo de negocio dirigido hacia un nuevo público, el ciudadano móvil.

PALABRAS CLAVE: Hotelaria, Innovación de Valor, Estrategia

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 torne possível a transição de modelos deterministas, racionais e lineares de estratégia para outros que permitam a

inclusão da complexidade, incerteza, imprevisibilidade, multidimensionalidade, 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 (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). 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 se inserem. 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 à inovação estratégica por meio de novos modelos de negócios. O artigo 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 holandesa CitizenM e, finalmente, as conclusões da pesquisa.

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Há um longo histórico com Porter (1980) no campo de estudo da estratégia corporativa. Suas ideias 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, ou seja, da rivalidade entre as empresas existentes nessa indústria, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o 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 essas 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 de um melhor posicionamento, 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 1980, houve grande crescimento e interesse pelo tema. Assim, alguns defenderam as ideias 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 tem como foco a competição e não a criatividade nas organizações. Descreve o que Kim e Mauborgne (2005c) chamam de oceano vermelho da competição, ou seja, de um “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, 2005b, 2005c). 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).

O pensamento estratégico e a criação de valor são temas atuais. Seguindo esse pensamento 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 ideia 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, em que 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; NONAKA, 1986, BROWN; EISENHARDT, 1998), nos quais 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.

Dentre as diversas abordagens disponíveis na literatura, destaca-se, para esta pesquisa, o modelo do foco inovativo de Kim e Mauborgne (1997, 1999, 2005c). Na visão de Kim e Mauborgne (1999), a ênfase do pensamento estratégico com vistas à competitividade deve estar centrada em atributos explícita ou supostamente valorizados pelos consumidores da organização. De acordo com os autores, dirigir a estratégia baseando-se principalmente no que os competidores realizam, ou realizaram, remete à imitação, e não à inovação. Leva a ações reativas e não proativas e, desse modo provavelmente, a empresa não será sensível às mudanças em sua indústria ou em outras nas quais poderia atuar.

Ao expandir o conceito de inovação, Kim e Mauborgne (2005c) 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, nos quais a concorrência torna-se irrelevante com a liberação da demanda reprimida. Desse modo, há a criação de um novo espaço de competição ou um novo tamanho de mercado, atuando no meio-termo de Porter, e sem que haja competidores. Pode-se, portanto questionar se a proposta de valor oferecida está acirrando a competição ou se é inovadora, criando, portanto, novos espaços de mercado. Desse modo a inovação de valor questiona um dos pilares da estratégia de posicionamento (Porter, 1980) da escolha entre liderança de custos ou diferenciação, ou seja, a empresa que criar mais valor para o cliente terá custo mais alto. A inovação de valor desafia que uma empresa persiga, simultaneamente, a diferenciação e a liderança de custos, ou seja, o meio termo, tão criticado por Porter (1980). Esta inovação ocorre em uma área na qual as ações da empresa afetam de forma positiva tanto a estrutura de custos quanto uma nova proposta de valor percebida como tal pelos clientes. Para o conceito de inovação de valor, segundo a estratégia do oceano azul, esta pressupõe a redução ou eliminação de atributos que possam estimular a competição e ampliam-se ou criam-se novos atributos que nunca foram privilegiados ou oferecidos pelo setor, conferindo-se a mesma ênfase ao valor e à inovação. Segundo Kim e Mauborgne (2005c)

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. (p.12)

Como instrumento de análise da estratégia do oceano azul, os autores propõem uma 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 setores alternativos e da base atual de clientes para a dos não clientes, criando, dessa forma, novos espaços de mercado que irão se interessar por uma nova combinação de atributos de valor para cada oferta, eliminando-se, reduzindo-se, elevando-se ou criando-se novos 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, de reconstrução, tendo como foco a demanda e redefinindo os próprios problemas existentes, criando um novo espaço de mercado, e tamanho do mesmo, por meio do foco, da singularidade e mensagem consistente. Isso leva a uma posição de vantagem competitiva sustentável.

Segundo o modelo de Kim e Mauborgne (1999), na economia atual, ideias 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 liderança de custos ou de diferenciação, mais de obter estes dois fatores simultaneamente: o valor ao cliente obtido por meio 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 portanto um "first mover", mas sim usar a tecnologia de forma criativa para gerar valor a seus clientes. A Figura 1 descreve o modelo de Kim e Mauborgne (1999).

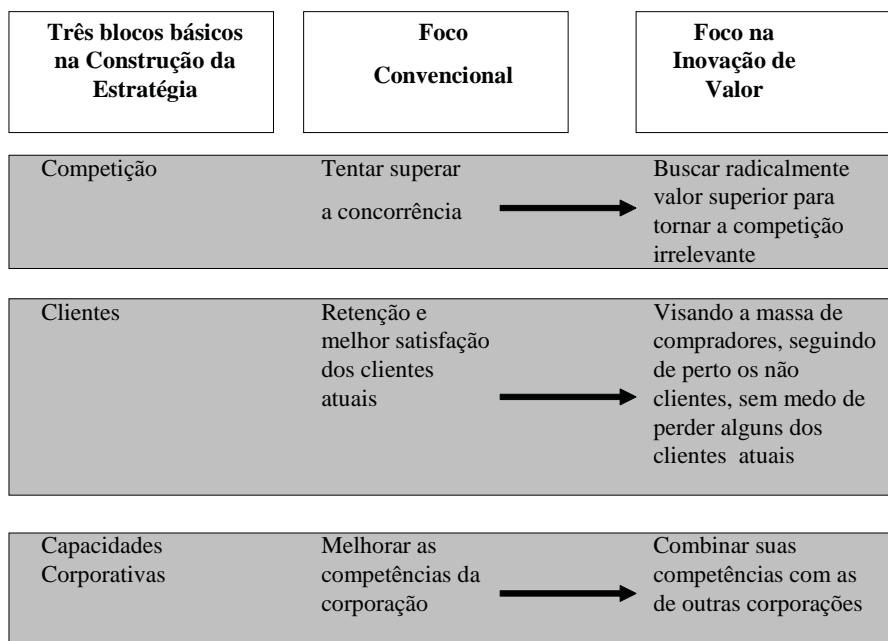


Figura 1 - Mudança no foco estratégico.
 Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (1999, p.50)

4. METODOLOGIA

A empresa foco 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 CitizenM Hotels, cadeia do setor de hospitalidade com sede na Holanda. O objeto de estudo é essa primeira propriedade da rede situada em Haarlemmermeer, na região do aeroporto de Schiphol, próximo a Amsterdã, 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 quatro entrevistas) da cadeia em viagens específicas para a Holanda ou em conexões com estadia em Amsterdã, além da observação direta. As entrevistas foram realizadas no 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 que 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 um estudante de mestrado e a três professores brasileiros que utilizam as instalações da cadeia em suas viagens à Holanda ou para demais cidades europeias junto ao aeroporto de Schiphol.

5. ESTUDO E ANÁLISE DO CASO

O estudo de caso CitizenM 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.

CitizenM 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. Haarlemmermeer, Holanda. Em 2009, foi inaugurada a segunda unidade do hotel no centro financeiro da cidade. CitizenM 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 CitizenM, ausenta-se por uma longa temporada de sua residência, despertando nesse 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 dessas experiências a inovação de valor do CitizenM Hotels, que oferta a esse 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 CitizenM Hotel, oferta suas unidades habitacionais a uma diária de 69 euros. Logo, valores acessíveis ao cliente CitizenM. Prova da eficiência dessa estratégia é o fato de as duas propriedades do CitizenM na Holanda ocuparem a primeira e a quarta posição entre os "Top 10 Trendiest Hotels in Europe- 10 hotéis mais modernos da Europa" do sítio do Tripadvisor em 2011.

No universo da hotelaria europeia, o diferencial dessa rede hoteleira está principalmente em oferecer independência ao cliente no que se refere à 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 CitizenM Hotel individualiza a diversão e o bem-estar de cada um deles. No que se refere à 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.

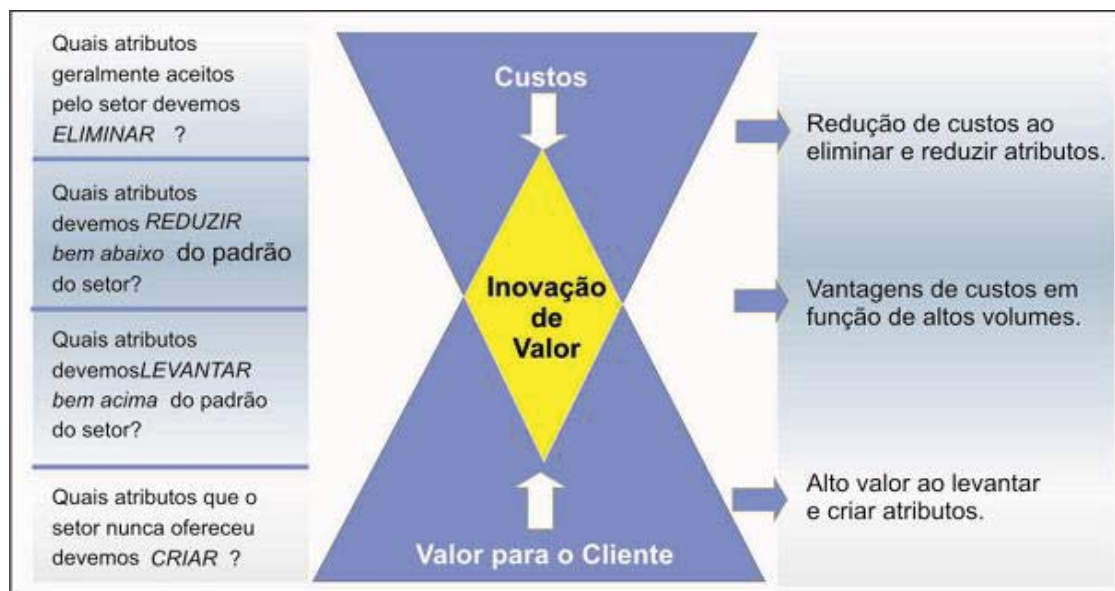
Outra parceria, que se estende também para a loja virtual é com a Vitra que disponibiliza itens de *design* assinados, entre outros, por George Nelson – relógios – e Charles e Ray Eames, objetos de decoração. A Figura 2 apresenta a estrutura hoteleira criada e sustentada pela tecnologia e pelo *design*, 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 CitizenM 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 CitizenM Hotels
 Fonte: <http://blog.travelpost.com/2008/04/01/free-rooms-at-citizen-m-hotel/>

Observa-se, dessa maneira, que o CitizenM Hotels, utilizou uma estratégia de diferenciação sem comprometer a liderança de custos, o que Kim e Mauborgne (2005c), 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” (2005c, 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 (2005c)

Empresas como o CitizenM Hotels, não seguiram a “lógica convencional de superar a concorrência, oferecendo melhor solução para determinado problema” (KIM; MAUBORGNE, 2005c, 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 desse 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 CitizenM 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 (2005c, 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>

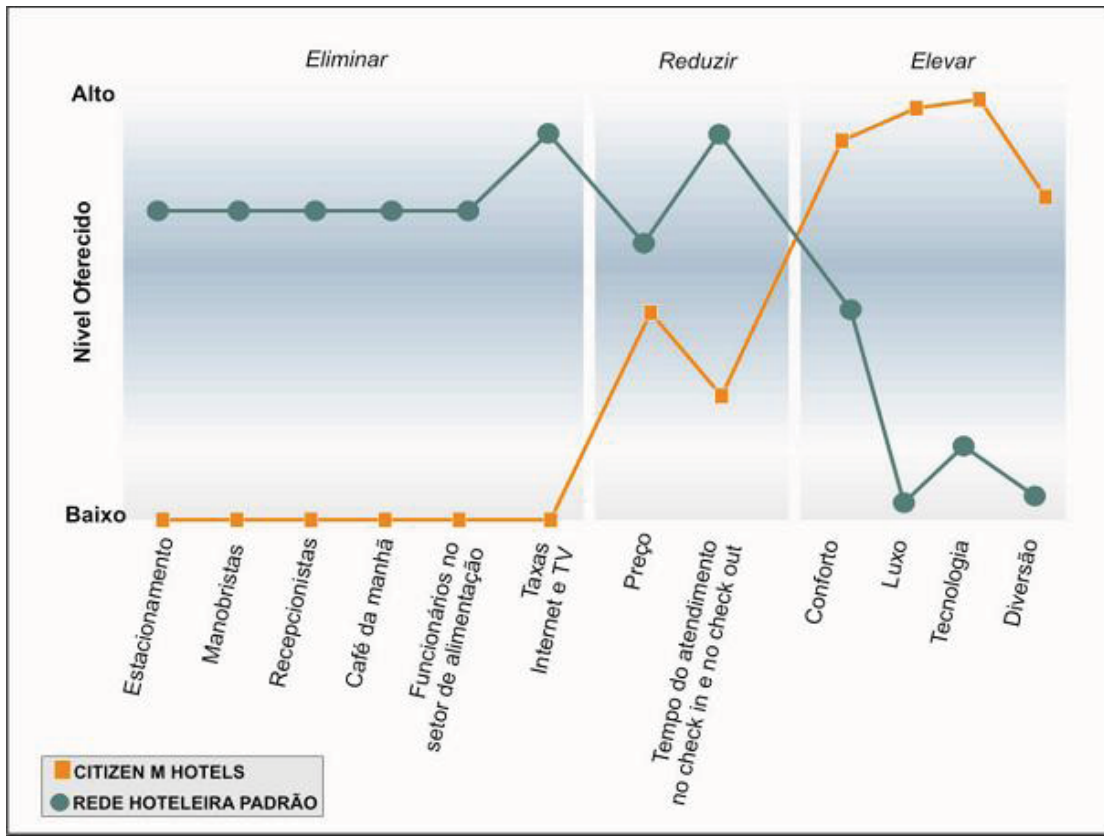
Quadro 2: Matriz das quatro ações: Caso CitizenM Hotels

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

No caso CitizenM 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 CitizenM 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 CitizenM 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 (2005c),

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. (p.39)

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

A curva de valor revela a eficácia da estratégia e coloca o CitizenM 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 CitizenM pudesse lançar outro hotel em Amsterdã e dando início ao planejamento de novas unidades na Europa. (CITIZEN M, 2009). Desse modo dando início ao seu processo de internacionalização com a primeira unidade em Glasgow, Escócia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um estudo de caso único foi verificado a abordagem dada por Kim e Mauborgne (2005c) 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 à 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 CitizenM.

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.

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

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: a leap into the blue ocean, *Journal of Business Strategy*, v.26, n.4, p.22-28. 2005a.

KIM, W., MAUBORGNE, R., Blue Ocean Strategy: From Theory to Strategy, *California Management Review*, v.47, n.3, p.105-121. 2005b.

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

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

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; 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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

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 nest economy, CUSUMANO, M., MARKIDES, C. (org), San Francisco: Jossey-Bass, p.269-290. 2001.

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

NOTA

1 Uma versão prévia deste trabalho foi apresentado no XIII Seminário Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC 2009) realizado em Cartagena de Índias, Colômbia, entre 25 e 27 de novembro de 2009.