

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE HOTELEIRA BRASILEIRA

Rodrigo Souza da Costa¹
Fábio Aurélio de Mario²
Sara Ferreira de Lima Rapé³

RESUMO:

O intuito é identificar e analisar a forma como é realizada a estratégia da organização e como esta realiza a implementação destas. O processo de formulação da estratégia é baseada na qualidade do serviço, além da estratégia de parcerias com empresas reconhecidas internacionalmente. Ao longo do desenvolvimento do artigo veremos abordagens realizadas pela organização com relação ao processo de implementações e formulações estratégicas e sua comparação com o que dizem autores do tema.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias, Implementação, Formulação

¹ Mestre em Administração pela UFPR. Professor do Curso de Administração – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas/UDC e Uniamérica. E-mail: mscrodrigodacosta@gmail.com.

² Acadêmico do curso de Administração – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas/UDC. E-mail: fabio_demario@hotmail.com.

³ Acadêmica do curso de Administração – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas/UDC. E-mail: sarinha.fl@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Com as novas orientações políticas e econômicas implementadas no País, como a abertura comercial, as privatizações, a desregulamentação e maior estabilidade na economia, presentes na realidade das organizações, a concorrência se acentuou e ampliou suas fronteiras, não se limitando apenas aos concorrentes diretos e locais. Diferentes estruturas organizacionais com escopos diversos e dinâmicos, localizadas em diferentes pontos do planeta, definem o novo ambiente concorrencial. Isso significa que a disputa pelo mercado consumidor, quer seja no setor de produção de bens ou de prestação de serviços, está cada vez mais acirrada. Tendo em vista esse fato, a questão da estratégia competitiva passa a ser de suma importância para toda organização que pretende manter-se ou conseguir preservar uma capacidade concorrencial adequada.

Nesse sentido, buscando uma melhor compreensão da evolução do pensamento estratégico, quando considerado sob condições locais, neste artigo, pretende-se identificar a percepção dos empresários de uma rede de hotéis com unidades presentes em diversas regiões do Brasil a estratégia competitiva e como esses formulam e implementam suas estratégias. De forma adjacente, busca, ainda, discutir a importância das organizações estarem se preocupando com a questão da vantagem competitiva para manter-se no mercado.

1. PERCURSOS METODOLÓGICOS

Considerando que o objetivo da pesquisa é propor uma comparação descritiva entre as estratégias adotadas pela rede hoteleira e o apresentado na literatura demonstra-se, a seguir, o modelo explicativo adotado. Elegem-se como categorias analíticas a variável dependente a formulação e implementação estratégica e o objeto da investigação é toda a rede hoteleira descrita no decorrer da pesquisa.

A natureza deste trabalho a pesquisa utilizada se caracteriza como qualitativa a qual, segundo Neves (1996), envolve um conjunto de variadas técnicas de interpretação para poder descrever e interpretar todos as peças que compõem os dados pesquisados. Com esse tipo de pesquisa busca-se durante o seu desenvolvimento, obter dados descritivos sobre o assunto em análise. A empresa foi selecionada por sua relevância regional como geradora de emprego e renda afetando a população de suas comunidades. A coleta de dados utilizou à perspectiva seccional e como nível de análise as empresas da rede e como unidade de análise os dirigentes da empresa pesquisadas.

Operacionalmente, adota-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica e documental e o estudo de caso. Para Godoy (1995), o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de

um sujeito ou de uma situação em particular. Para ela, o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

O estudo de caso realizou-se por intermédio de uma pesquisa de campo, com questionários semiestruturados com perguntas abertas e através de um diálogo dinâmico com os entrevistados. Isso caracteriza o estudo de múltiplos casos, o qual Merriam (1998) define como o tipo de estudo envolvendo uma coleção e análise de dados de vários casos. Conforme a autora, essa é uma estratégia para obter maior validação ou generalização das conclusões, o que minimiza uma das principais limitações da pesquisa qualitativa.

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Ao se considerar o momento histórico e a dinâmica concorrencial presente pode se estabelecer uma relação direta entre a mudança no ambiente competitivo, orientada, notadamente, por fatores tecnológicos e políticas públicas e privadas, e a evolução no tratamento, busca de definições e estabelecimento de orientações no campo da estratégia. Dessa forma, ao se considerar um ambiente em reestruturação, em que a análise estática de agentes e segmentos e condição concorrências seriam válidas para que fossem definidas formas de atuação competitiva, Porter (1986) propõe a formulação de estratégias considerando a estrutura da indústria. Dessa forma, define que a estratégia primeiramente passa pela identificação das características estruturais essenciais da organização, do conjunto das forças competitivas e da rentabilidade da indústria. Essas forças são colocadas pelo autor como sendo cinco: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.

Anteriormente aos estudos de Porter, mas sob influência desses mesmos condicionantes, Ansoff (1977) observava que a estratégia é um processo racional que fica centrado na alta cúpula da organização, em que os objetivos são essenciais na orientação, na avaliação do desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu “perfil de potencialidades”. Andrews (1991) complementa que a estratégia de uma organização é o modelo de decisão da empresa, no qual são elaborados os objetivos e metas e também as normas e planos para o cumprimento dos objetivos traçados. Para o autor a estratégia pode ser vista como um processo intrinsecamente ligado à estrutura da empresa, bem como sua atuação e a cultura organizacional.

Diante da consideração da nova dinâmica mundial, sustentada na turbulência concorrencial e tecnológica e mudanças contínuas e descontínuas no comportamento e hábito de compras, novas orientações podem ser identificadas. Porter (1996) em seu artigo "O que é Estratégia?", procurando acentuar o caráter dinâmico do termo, define essa como a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de atividades diferentes, as quais, para gerar um posicionamento estratégico devem ser diferentes das dos rivais. Nesse sentido, o sucesso de uma estratégia depende da organização conseguir desenvolver vários processos muito bem e, além disso, saber integrá-los.

Já Prahalad e Hamel (1998), fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação de estratégia. A idéia é que através da competência essencial da organização é que se origina vantagem competitiva. Essas competências essenciais podem ser definidas como o aprendizado contínuo da organização, a forma como é feita a comunicação dentro dela, a capacidade de integrar várias tecnologias e o comprometimento e envolvimento das pessoas que compõem a organização.

Talvez prevendo a dinâmica que deveria se estabelecer nas condições concorrenciais em uma possível ausência de padrões, Mintzberg (1991) apontou maneiras diferentes como a estratégia poderia se empregada e, dessa forma, definida. O autor propõe a leitura da estratégia na forma em que denominou de cinco P's: estratégia como Plano, como Trama (Ploy), como Padrão, como Posição e como Perspectiva. Mintzberg sugere que as empresas, assim como as pessoas, desenvolvem um caráter a partir da interação com o mundo, através de suas habilidades específicas. O autor, caracterizado pela forma descritiva com que trata do assunto, ainda, direcionado a obter um melhor entendimento do que seria a estratégia, relaciona os diversos conceitos às várias linhas de pensamento agrupando-os em dez escolas de pensamento e formulação da estratégia. Essas estão divididas em três escolas prescritivas: do Design, do Planejamento, do Posicionamento; e sete escolas descritivas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração, conforme mostra Mintzberg (2000).

Porém, o que se percebe, é que em muitos casos a questão da estratégia fica atrelada somente à eficácia operacional que pode ser definida como a realização de atividades semelhantes a dos concorrentes de maneira diferente, objetivando uma maior produtividade, com melhor aproveitamento de materiais e conseqüente mente reduzindo custos e gerando uma vantagem em relação ao concorrente. Entretanto, verifica-se que a eficácia operacional não é sinônimo de estratégia, principalmente devido ao fato dessa eficácia ser rapidamente imitada e até mesmo superada pelas organizações concorrentes (Porter 2000). A dinâmica ambiental tende a fazer com que a eficácia operacional não gere

um posicionamento estratégico sustentável por um longo período. É importante ressaltar que as organizações devem usar, além da eficácia operacional, uma estratégia bem elaborada para gerar uma vantagem competitiva.

O debate sobre os processos de formulação e implementação de estratégias é extenso. Alguns autores o consideram como um processo único enquanto outros defendem a sua separação, sustentando que a estratégia deve ser primeiramente formulada para depois ser implementada. Sua origem pode ser considerada sob um enfoque racional e planejado ou como resultante de aprendizado ou define um processo incremental, ou, mesmo, emergente, conforme defende Idenburg (1993).

A elaboração estratégica trata, em síntese, da análise de como surgem as estratégias nas organizações. Dessa forma, como referência, adotaremos neste trabalho a proposta de Mintzberg (1994). O autor resalta a necessidade de uma abordagem para a elaboração de estratégias mais adequadas aos tempos de mudanças constantes. Nesse contexto, propõe que a formulação pode se dar em três modos: o deliberado, o emergente e o empreendedor. Porém, como Mintzberg (2000) observa, pouca ou nenhuma estratégia adota, apenas, o modo deliberado ou emergente, também destaca que também não pode ser totalmente empreendedor. Apenas deliberado significaria que o aprendizado seria zero e se fosse apenas emergente significaria que haveria total ausência de controle. Se, apenas, fosse empreendedor significaria que não haveria nem aprendizado e nem controle. Com isso, observa-se que todas as estratégias devem de algum modo ser uma mescla das três, ou seja, deve haver controle, que deve ser fomentado com o aprendizado e, também, deve considerar a criatividade e a flexibilidade.

Segundo Mintzberg (2000), a estratégia de modo deliberado focaliza controle, certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação. Essa situação é reconhecida nas três escolas prescritivas da administração estratégica, as quais, como vimos, enfatizam o controle, denotando, em tese, a exclusão do aprendizado. Nestas escolas, a atenção organizacional está presa à realização de intenções explícitas, ou seja, a implementação das estratégias, não na adaptação destas intenções a novas compreensões.

Quando se fala em estratégia emergente, Lindblom (1959) foi o primeiro autor a reconhecer que a definição dos objetivos a serem seguidos pela empresa ocorre praticamente ao mesmo tempo em que a definição das ações. Foi ele quem abriu precedentes para a linha de pensamento que ficou conhecida pela definição de Mintzberg (2000), como a Escola do Aprendizado. Mas o termo estratégia emergente fora criado por Mintzberg (1978) no artigo "Padrões na Formação de Estratégia". Neste artigo, o autor apresenta um modelo para explicar diferenças entre Estratégias

Intencionais, Deliberadas, Emergentes e Não Realizadas, conforme mostra a Figura 1.

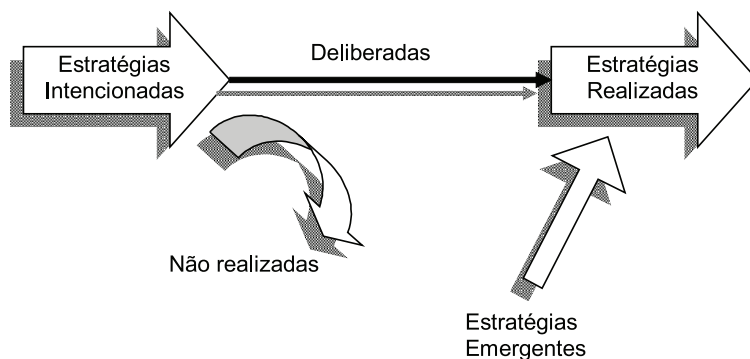


Figura 1 Diferenças entre os tipos de estratégias (MINTZBERG, 1978).

Segundo Mintzberg (1978), a estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma seqüência de decisões e ações. A formação da estratégia é um movimento contínuo.

O processo de formulação da estratégia empreendedora é envolvente e total, tanto para o próprio empreendedor quanto para os colaboradores próximos que eles empregam para ajudar a tornar sua visão uma realidade. Quanto à estratégia empreendedora, Mintzberg (1973) sugere quatro características de abordagem à geração desse tipo de estratégia. Primeiramente, no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. Depois o autor coloca que na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do fundador, a visão substitui o chamado plano esquematizado. Ele ainda fala que a geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente. Por fim, ele observa que o crescimento é a meta da empresa empreendedora, ou seja, o empreendedor é motivado pela necessidade de realização.

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

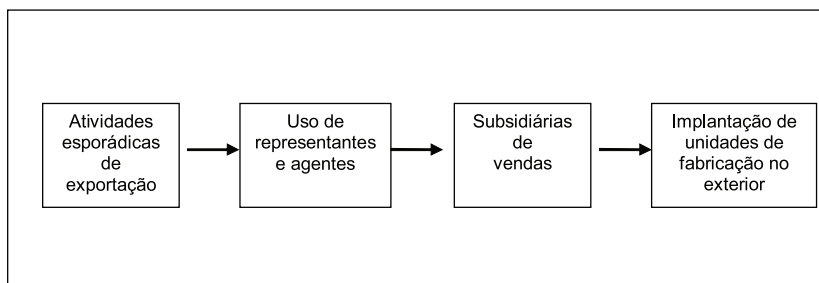
O processo de internacionalização tem início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos ou ainda como colocam Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização é um processo de envolvimento crescente em atividades internacionais. Em função da análise dos benefícios, dos custos e dos riscos é possível determinar quais as vias de internacionalização mais apropriadas à empresa. Em seguida, é necessário verificar se a atuação nos mercados externos deve ser

adaptada para aumentar a penetração comercial ou se pode ser padronizada para explorar economias de escala.

É igualmente importante definir a opção de internacionalização que melhor conjuga as vantagens de integração global com os proveitos da adequação local. O nível de internacionalização da empresa deve evoluir, em paralelo, com as tendências do mercado e suas competências internas, contribuindo, assim, para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais.

Na década de 70, começam a ter ênfase as abordagens comportamentais de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais e que foram difundidas pela Escola de Uppsala. De acordo com essa abordagem Johanson e Vahlne(1977), afirmam que as empresas passariam por um processo sequencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, o uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior conforme mostra a figura 04.

Figura 2 – Estágios do Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Conforme os mesmos autores, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. A definição de internacionalização para Johanson e Vahlne (1977) então é considerada como um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem 'aprender fazendo' e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas.

Ainda segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual devido ao fato de haver diferenças culturais e distância psíquica entre o país exportador e o país hospedeiro. Essas diferenças geram incertezas sobre os resultados a serem alcançados e só podem ser diminuídas a partir do momento

em que se conhece a cultura local e esse processo de conhecimento da cultura é gradual e empírico. Nesse caso a organização deve aprender a cultura na qual se está expandindo seus negócios pela experiência adquirida no mercado. Dessa forma, à medida que vai se conhecendo melhor a cultura do país hospedeiro, as incertezas que havia no início do processo vão diminuindo e assim aumentando o comprometimento de recursos com o mercado. Para reforçar este ponto vale ressaltar que Carlson (1975) coloca que as operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais que criam incerteza adicional. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional e linguagem, maior o nível de incerteza.

Seguindo o mesmo raciocínio, Cavusgil (1980) considera que essa forma processual do processo de internacionalização surge das grandes incertezas, dos elevados custos com informação e também da falta de conhecimento empírico do mercado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte. No ponto de vista do autor, a exportação seria uma espécie de inovação para essas organizações, devido ao alto grau de incerteza envolvido na operação que apenas será reduzida adquirindo-se experiência.

De acordo com Nordström e Vahlne (1985), o tamanho do mercado e outros determinantes econômicos, no processo de internacionalização da empresa, também são importantes. Para defender a abordagem comportamental Johanson e Vahlne (1990), argumentam que se aplicaria melhor no início do processo de internacionalização, outros autores como, por exemplo, Millington e Bayliss (1990), Björkman e Forsgren (2000) também defendem a mesma perspectiva. Segundo Andersson (2000) uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos e concomitantemente direcionar-se ao comportamento organizacional ao se internacionalizar, assumindo que o processo também envolve aprendizagem.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A GJP Administradora de Hotéis e Resorts foi fundada em 2005, iniciando suas atividades com a aquisição do hotel Serrano Resort Convenções & SPA. Localizado no estado do Rio Grande do Sul o hotel Serrano foi eleito o melhor Hotel de Montanha pela revista Veja e o Sexto melhor hotel do Brasil segundo o Guia 4 Rodas.

No ano de 2007 a rede passou a administrar mais três empreendimentos os hotéis, Alpenhaus (RS), Marupiara (PE) e Hotel Sete Coqueiros (AL). Em 2008 a empresa fez a aquisição de seu segundo hotel inicialmente administrado o Hotel Marupiara em Pernambuco passou a fazer parte dos investimentos da rede, ainda no mesmo período a organização GJP fechou contrato com mais dois empreendimentos Yak Hotel (RN) e Costa Brasilis Resort (BA).

Entre os anos de 2009 e 2010 iniciou-se a administração de mais um hotel no estado de Alagoas o Village Pratagy Resort. E em março de 2009 a aquisição de outro hotel foi concluída desta vez em Foz do Iguacu, o hotel Iguassu Resort, antigamente administrado pela rede Bourbon foi negociado pelo proprietário da rede GJP levando assim a compra de mais um patrimônio.

Nos anos de 2011 e 2012 a rede GJP administradora de hotéis alcançou o número de 14 empreendimentos entre administrados e próprios, com uma carteira de mais de 3.500 clientes e com mais de 1.000 colaboradores. Conforme abaixo podemos verificar a evolução da empresa nas Figura 2 e 3:

Figura 2: Gráficos da capacidade produtiva (UH's = apartamentos)
 Fonte: A empresa.



Figura 3: Gráficos de faturamento e Patrimônio
 Fonte: A empresa.



Atualmente a empresa continua firmando contratos e acordos entre as mais diversas regiões do país, pois seu objetivo é estar entre as cinco maiores redes hoteleiras do Brasil em até 5 anos.

3.1 ESTRATÉGIAS E MARCAS

A rede investe atualmente em estratégias baseadas na qualidade do serviço prestado e em algumas localidades se obriga a também ter baixo custo em virtude da forte concorrência. Estes objetivos podem ser vistos presentes na missão, visão e valores da empresa apresentados abaixo:

Missão: "Proporcionar aos nossos clientes momentos únicos e marcantes, com serviços de alta qualidade, superando expectativas para os nossos fornecedores e colaboradores e gerando lucro aos acionistas".

Visão: "Ser a rede hoteleira que oferece a melhor experiência em hospedagem nos melhores destinos do Brasil".

Valores: Acreditar Sempre; Sentir orgulho da empresa; Amar o trabalho; Ousar e criar; Ser humilde, reconhecer os erros e aprender com eles; Conservar, respeitar e encantar os clientes; Exceder as expectativas dos clientes e sentir prazer em fazer bem feito; Valorizar e fidelizar os clientes, fornecedores e colaboradores; Ter compromisso com o Brasil; Nunca abandonar os sonhos.

Para garantir serviços de qualidade visando o fator custo x benefício a empresa no ano de 2012 criou suas marcas e as divulgou no mercado e são caracterizadas conforme abaixo:

WishHotels e Resorts - Vem do inglês "desejo", e será usado para hotéis e resorts padrão 5 estrelas, que são lugares atraentes e acima de tudo aspiracionais, seja para lazer ou para negócios. Queremos os hotéis WISH da GJP Hotels& Resorts sejam um grande objeto de desejo para clientes e empresas. A marca Wish terá a estratégia da diferenciação, desde o atendimento até as amenidades encontradas nos apartamentos.

ProdigyHotels e Resorts - Vem do inglês "prodígio", e tem o sentido de algo ou alguém que supera expectativas. Será usado para hotéis e resorts padrão 4 estrelas, que buscarão sempre surpreender os clientes, seja por sua estrutura, seja por seu nível de serviços, muitas vezes inesperados para um empreendimento desta faixa de mercado.

LinxHotels - Praticidade, comodidade e economia na tarifa e não no atendimento. É assim nos hotéis Linx: todos os benefícios e vantagens de um hotel econômico, porém com cuidados e serviços especiais. Do café da manhã ao wi-fi inclusos na diária, um hotel Linx é a escolha inteligente para quem busca as melhores ofertas. Perfeito para uma viagem de negócios, surpreendente para uma viagem a lazer.

Figura 4: Logo marcas GJP Hotéis e Resorts



Fonte: A empresa.

3.2 MERCADO INTERNACIONAL

A GJP hotéis no início de 2013 modificou seu site e consumou parcerias com empresas reconhecidas internacionalmente. O site que tinha seu Hotspot como Gjpoteis, passou a ser GJPHotels, essa mudança ocorreu devido as investidas ao mercado internacional, contudo no mercado exterior a empresa não possui um forte nome, para isso a empresa utilizou uma estratégia de parcerias com empresas conhecidas internacionalmente.

A marca mais cotada pela empresa foi da empresa Starwood, mais precisamente a marca Sheraton. A StarwoodHotels& Resorts Worldwide, Inc. é uma empresa hoteleira de luxo e possui nove marcas dentre elas a marca Sheraton. Com a aquisição e ao final da reforma do Hotel da Bahia localizado em Salvador, a GJP comandada por Guilherme Paulusfoi em busca de uma marca para administrar o hotel, iniciando assim um processo de trabalhar o nome de sua empresa no mercado internacional. Então com o acordo entre a Starwood e a GJP o antigo Hotel da Bahia se tornou Sheraton da Bahia.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As estratégias adotadas pela empresa são voltadas para o diferencial em qualidade. Porter define que neste tipo de estratégia como uma das três estratégias genéricas, que se resumem em liderança em custo, diferenciação e enfoque. Das três estratégias mencionadas a organização está voltada na maioria de suas unidades em diferenciação.

Porter (1986) apresenta a diferenciação como uma estratégia onde a empresa procura ser única e amplamente valorizada pelos clientes e compradores. A estratégia consiste em selecionar um ou mais atributos que os compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.

Anualmente o grupo GJP Hotéis e Resorts traça metas para

os próximos anos, esse tipo de objetivo são formulados através de planejamentos orçamentários. Cabe a cada unidade da organização montar uma previsão anual de receitas, despesas e investimentos para o ano subsequente. Após análise e possível aprovação realizada pela diretoria e presidência da empresa o orçamento financeiro fica válido para todo ano, servindo como parâmetros para comparações e adequações. Esse tipo de estratégia adotada pela empresa é definida por Mintzberg em processos da estratégia como estratégias planejadas ou pretendidas. Logo para Mintzberg (2006) define o processo estratégico como diferentes modos de estratégias presentes em um processo, ou seja, estratégias pretendidas são vista como o planejamento que a empresa traça para ter como base e padrão.

Com os objetivos traçados em planejamentos orçamentários, cabe a unidade efetuar constantemente monitoria e controle do inicialmente planejado. As monitorias são realizadas pelo setor de controladoria da organização e mensalmente são apresentados os comparativos de orçado x realizado. Uma forma de controle apresentando na Administração Estratégia é o BSC (Balanced Scorecard), onde para os autores Kaplan e Norton (1997) o BSC é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os mais importantes indicadores de desempenho de uma empresa, desde financeiros / administrativos até os processos internos, estabelecendo indicadores de desempenho e qualidade. O BSC não deve ser vista como uma ferramenta destinada para contadores e sim diretamente para executivos, auxiliando-os nas tomadas de decisões seja, de processo de produção, objetivos, clientes e etc.

No momento do controle interno e análise das variações, as tomadas de decisão serão estratégias que servirão para a adequação do processo da estratégia planejada, para que parte desta seja realizada, este tipo de adequações são apresentadas por Mintzberg (2006) como estratégias emergentes, conforme apresentado na Figura 1.

As formulações de estratégias de novos negócios são centralizadas no setor de desenvolvimento de novos negócios, as negociações são realizadas pelo departamento e analisadas pela diretoria e presidência.

As investidas no mercado internacional se iniciaram com o avanço da empresa no mercado interno, buscando avançar no mercado exterior a empresa adotou estratégias de posicionamento da marca e reconhecimento dos serviços prestados através da utilização de marcas já reconhecidas internacionalmente. Em matéria lançada no site hoteliernews "A parceria procurou beneficiar ambas as partes que de um lado, a GJP se favorece por operar um hotel com bandeira estadunidense e que é referencia entre os upscales. AStarwood, por sua vez, viabiliza a expansão de sua marca no País, sendo o 6º meio de hospedagem Sheraton operando no mercado tupiniquim". Ainda na mesma matéria o presidente

da GJP Guilherme Paulus afirma "A parceria com a Sheraton vai agregar muito à GJP, porque a marca é ícone na hotelaria mundial e agora chega a Salvador, no Hotel da Bahia. A cidade merece esta conquista, que vai agregar grande valor ao turismo da cidade e também ao brasileiro, incluindo o corporativo". Os projetos para inauguração de hotéis no mercado internacional continuam em análises pela diretoria da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi analisado foi realizado uma comparação dos dados coletados e estudos bibliográficos. Observa-se que para obter a vantagem competitiva é necessário que as empresas se posicionem de uma forma estratégica em relação ao seu concorrente. Verifica-se que na maioria das empresas que a formulação da estratégia é realizada, mas nem sempre implementada.

Conclui-se, portanto que os gestores de uma rede de hotéis necessitam enfrentar os desafios e dificuldades organizacionais que são comuns e que dependem do planejamento estratégico e sua correta implementação com o apoio de toda a organização, ou seja, desde a diretoria até seus colaboradores localizados na área operacional. Com isso a empresa torna-se competitiva com um ambiente organizacional valorizado.

Este artigo pode ser utilizado por acadêmicos de cursos de administração, profissionais que busquem iniciar seus estudos em estratégias organizacionais. O artigo foi de grande auxílio para os autores trazendo novas abordagens do funcionamento do processo estratégico em uma rede de hotéis, também proporcionando a empresa novos conceitos conforme abordado por autores da administração estratégica e para os acadêmicos uma maior visão possibilitando ampliação de estudos e aplicabilidade na vida acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective.** *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** Homewood, Illinois. 3ª Edição. Irwin, 1987.

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade:** a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, 1980.

CERVO, A. L.; BERVIAN P. A. **metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE: **Revista de Administração de Empresas.** Maio/Junho 1995.

HAMEL, G. In: **Repensando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1998.

IDENBURG, P. J. **Four styles of strategy development.** Long Range Planning, v. 26, n. 5, p. 132-137, 1993.

HOTELIERNEWS. **Pela 1ª Vez, Starwood e GJP dão as mãos em projetos na Bahia.** Disponível em <<http://hoteliernews.com.br/2012/12/pela-1a-vez-starwood-e-gjp-dao-as-maos-em-projeto-na-bahia/>>. Acesso em: 08 mai. 2013a.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The mechanism of internationalization.** *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LINDBLOM, C. E. **The science of muddling through**. Public Administration Review. Volume 19, 1959.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco. Jossey-Bass, 1998.

MILLINGTON, A. I.; BAYLISS, B. T. **The Process of internationalization**: UK companies in the EC, Management International Review, v. 30, n. 2, p. 151-61, 1990.

MINTZBERG, H. Learning 1, planning 0 reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**. Volume 12, 1991.

MINTZBERG, H. MC HUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. Administrative Science Quarterly. Volume 30, 1995.

MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. Califórnia Management Review. Winter, 1973.

MINTZBERG, H.; WATERS. J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. Volume 6, 1985.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

NEVES, J. F. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 1996.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. **Istheglobeshrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years**. In: International Trade and Finance Association's Annual Conference, Texas, p. 242-259, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e concorrência. 18ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. In: **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** Harvard Business Review, p. 61-78, Novembro / Dezembro, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. **Competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K. In: **Repensando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1998.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes:** ótica do distribuidor. UFSC. Florianópolis, 1999.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. **Internacionalization: evolution of a concept.** *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 36-64, 1988.