

Contribuição ao Estudo do Reposicionamento de Hotéis

Braulio Oliveira¹

Marcos Cortez Campomar²

Resumo

A definição de um posicionamento que vise coordenar as estratégias e as ações de uma empresa, com vistas a otimizar os recursos empregados, bem como a maneira como o público-alvo observa e interpreta esse direcionamento em termos relativos aos seus concorrentes, é fundamental para o sucesso de um negócio. No entanto, o dinamismo do ambiente empresarial e os próprios interesses de uma organização impõem a necessidade de se realizar avaliações do posicionamento obtido. Este trabalho, de caráter exploratório, discorre sobre a fundamentação e a operacionalização do reposicionamento. Para tanto, além da revisão da literatura pertinente, são apresentados os resultados de dois estudos de caso holísticos realizados na indústria hoteleira. As evidências encontradas permitem compreender que o *reposicionamento* implica a alteração da proposta de valor da empresa às vistas do seu público-alvo. Além disso, observou-se que, para sucesso do *reposicionamento*, além da necessidade de se definir ações com base em informações relacionadas à própria empresa, à concorrência, ao mercado, conforme apontado pelos modelos de posicionamento existentes na literatura, também fornecedores e investidores, além de outros públicos que interagem com a empresa devem ser considerados, a fim de que o projeto seja exitoso.

Palavras-chave: reposicionamento; hotel; marketing; turismo; estratégia.

¹ Professor Permanente do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* da FEI; Doutor em Administração pela FEA/USP; E-mail: braulio@fei.edu.br

² Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: campomar@usp.br

1 - Introdução

Em razão da alta velocidade das mudanças em alguns mercados, as posições estabelecidas pelas empresas raramente são permanentes (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 192; BERKOWITZ *et alii*, 2003, p. 43; NICKELS; WOOD, 1999, p. 153).

Gwin e Gwin (2003, p. 31) alertam que o posicionamento deve ser monitorado e quando necessário ele deve ser alterado. Trout (1971, p. 118) afirma que “um fato que vem se tornando cada vez mais óbvio é que muitas empresas precisam mais reposicionar do que posicionar.” O autor alerta, ainda, que “todos os trabalhos de reposicionamentos são difíceis.”

Para fins deste trabalho, considera-se a definição de *reposicionamento* apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147), a saber:

é o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo.

Embora necessário, o *reposicionamento* é um processo complexo e de alto risco (JAIN, 2000, p. 364). De acordo com Trout e Rivkin (1996, p. 57), “mudar o foco no meio do mercado é uma das mais complicadas manobras de marketing, já que seu *timing* deve ser perfeito.” Embora os autores se refiram ao *reposicionamento* organizacional, pode-se admitir que também o *reposicionamento* de *ofertas* seja uma tarefa de grande complexidade, uma vez que as decisões causam impactos em toda a organização, à luz de uma perspectiva holística.

Além de o *reposicionamento*, geralmente, requerer altos investimentos, muitas vezes a estratégia falha em termos de melhoria da imagem e de ganho de participação de mercado (COPELAND, 2001, p. 2). Em razão disso, resultados de um levantamento realizado pela American Hotel & Motel Association, observou que 97% dos seus membros preferem a renovação à construção de novos hotéis (PANERI; WOLFF, 1994, p. 14).

Kotler, Bowen e Makes (1999, p. 264) alertam para o fato de que o posicionamento deve ser claro e que as ações de marketing devem contribuir para a adequada compreensão dele pelo seu público-alvo, visto que um posicionamento difuso constitui-se em uma significativa desvantagem competitiva.

Em vista da escassez de literatura a respeito deste assunto aplicado a hotéis e da relativa superficialidade com que diversos autores o tratam, este artigo, de caráter exploratório, teve por objetivo apresentar o estado da arte relativo às dimensões e variáveis

pertinentes à operacionalização do *reposicionamento*, e descrever o processo de *reposicionamento* realizado por dois hotéis, com vistas a contribuir para o desenvolvimento teórico, e também contribuir para que o setor encontre bases para a realização desse processo com sucesso.

2 – Operacionalização do Reposicionamento

Segundo Jain (2000, p. 364-367), há três possibilidades para a realização do *reposicionamento*, a saber:

1. Reposicionamento a consumidores existentes: revitalização da marca junto ao público já atendido;
2. Reposicionamento a novos consumidores: oferta de uma marca a um público-alvo pretendido, diferente do já atendido;
3. Novos usos: apresentação de potenciais aplicações de produtos já existentes.

Cabe acrescentar que o *reposicionamento* pode visar, também, atender, concomitantemente, a um público-alvo já atendido e um pretendido. De forma simples, a título de exemplo, caso a proposta de valor seja alicerçada em preço-qualidade e/ou *status*, o *reposicionamento* pode ser do tipo *upgrade*, quando se busca aumentar o valor percebido ou *downgrade*, quando busca o inverso.

Talarico (1998, p. 11) esclarece que o *reposicionamento* envolve o desenvolvimento e a manutenção de conjuntos de atributos e valores relacionados à marca, de modo consistente, apropriado, distinto, protegível e atrativo aos clientes.

Um dos problemas apontados pela empresa de consultoria McKinsey para o fracasso de muitos programas de *reposicionamento* é o fato de as empresas direcionarem esforços à obtenção de uma posição desejada que muitas vezes guarda pouca relação com as suas reais possibilidades (COPELAND, 2001, p. 2). Para tanto, a empresa sugere três etapas com vistas ao sucesso de programas de *reposicionamento* (COPELAND, 2001, p. 3-11):

1. Assegurar uma estrutura relevante para o consumidor em perspectiva: levar em consideração não apenas os desejos e as necessidades físicas e emocionais, mas compreender a dinâmica que as cria. Dessa forma, pode-se gerir o processo de *reposicionamento* de maneira mais adequada, evitando-se impactos com a estrutura de referência já desenvolvida pelo consumidor, à medida que se conhecem as atitudes e situações que possuem relacionamento com a marca em questão;

2. Certificar-se da concordância do consumidor em perspectiva em relação ao novo *posicionamento*: apenas o estabelecimento de uma nova estrutura de referência não é suficiente para que o consumidor em perspectiva admita um novo *posicionamento*; é necessário conduzi-lo até ele, criando pontes a fim de conduzi-lo de maneira apropriada, sendo as emocionais mais eficazes do que as objetivas. Também uma identidade de marca forte contribui para a obtenção da concordância por parte do público-alvo, uma vez que é ele que decide como se relacionar com a marca e quais são as bases desse relacionamento, cabendo ao gestor a sua análise e a construção de pontes apropriadas;
3. Entregar a promessa na marca: o novo *posicionamento* deve ser consistente com a proposta, de forma que o público-alvo contribua para reforçá-la, identificando e trabalhando os sinais que possam evidenciar isso junto ao público-alvo, desenvolvendo produtos e serviços consistentes com o que se pretende passar em termos de *posicionamento*, e obter constantes e rápidos *feedbacks* do mercado, podendo-se valer de posições “interinas” para que se tenha um real dimensionamento dos impactos da posição a ser estabelecida, a fim de se obter a credibilidade necessária que reduza os riscos envolvidos no processo.

Lovelock e Wright (2001, p. 192) afirmam que “O *reposicionamento* pode envolver a adição de novos serviços ou o abandono de certas ofertas e o afastamento total em relação a certos mercados.” Berkowitz *et alii* (2003, p. 43) esclarecem que “uma empresa pode reposicionar um produto ao mudar um ou mais dos quatro elementos do mix de marketing.”

Já, para Cafarelli (1980, p. 221), o *reposicionamento* raramente envolve mudanças significativas no produto, embora possa haver necessidade. Para esse autor há uma maior relevância das técnicas de comunicação em detrimento de outras atividades de marketing. No entanto, ele afirma que as ferramentas que podem ser utilizadas no processo de *reposicionamento* são semelhantes às usadas no desenvolvimento de novos produtos, com diferenças decorrentes do fato de os objetivos serem diversos (CAFARELLI, 1980, p. 221).

Ao citar diversos casos de *reposicionamento* de empresas de serviços, especialmente asiáticas ou que lá atuam, Brevetti (1995) alerta para o fato de que, não obstante a alteração da percepção de um público-alvo acerca de uma marca, seja de produto ou de empresa, se valer da mudança do logotipo, muitas outras variáveis devem ser trabalhadas para que o projeto obtenha sucesso. Ressalta, ainda, que as alterações necessárias para um *reposicionamento*

eficaz podem ser desde meramente cosméticas, tal como a mudança da logomarca, até mais profundas, como alterações na filosofia empresarial (BREVETTI, 1995, p. 43).

Wind (1982, p. 98) esclarece que embora o *reposicionamento* não implique necessariamente modificações no produto, frequentemente elas são associadas aos esforços do processo. No caso de serviços, pode-se entender que as evidências físicas cumpram esse papel, pois de acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 251) “utilizar a evidência física da empresa para embalar o serviço envia indícios de qualidade aos clientes e adiciona valor ao serviço, em termos de desenvolvimento da imagem.” Assim, uma vez que por natureza torna-se difícil a avaliação objetiva dos serviços por parte dos clientes, a evidência física cumpre um papel estratégico, devendo ser trabalhada em três dimensões, a saber (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 247-250):

- Exterior do estabelecimento, tais como estacionamento, sinalização, paisagismo, etc.;
- Interior do estabelecimento, tais como equipamentos, layout, temperatura, etc.;
- Outros elementos, tais como cartão de visita, aparência dos funcionários, uniformes, etc.

Hassaniem e Baum (2002) apresentam um processo que consiste em cinco etapas, a saber:

1. Determinar a posição atual;
2. Definir a posição pretendida;
3. Tornar o produto diferente para reposicionar;
4. Realizar uma campanha de *reposicionamento*;
5. Verificar a mudança na posição ocupada.

Já, Cafarelli (1980, p. 223-233) apresenta o seguinte processo para a condução de *reposicionamentos*:

1. Definição do problema: diz respeito à percepção de que o processo que está sendo conduzido deixou de ser apropriado, e que a alternativa de mudança da atual posição competitiva é a mais apropriada para otimizar os recursos da empresa;
2. Identificar os segmentos do mercado de atuação: diz respeito à realização do processo de segmentação de mercado, em que são definidas variáveis e utilizadas

- técnicas estatísticas que permitem o agrupamento dos clientes em grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si;
3. Entender a atitude e as percepções dos clientes-alvo: diz respeito ao conhecimento mais aprofundado do grupo ou dos grupos de clientes que se optou por atender, por meio de técnicas qualitativas de investigação, a partir do que são definidas as alterações necessárias;
 4. Testar o novo posicionamento: diz respeito à submissão do pretenso *posicionamento* do produto ao crivo do público-alvo, antes que o programa de comunicação seja elaborado;
 5. Elaborar a comunicação: diz respeito à concepção de um programa de comunicação que ressalte os aspectos importantes para a definição do novo *posicionamento*;
 6. Testar a comunicação: diz respeito à submissão do programa de comunicação ao crivo do público-alvo, de forma que alterações necessárias sejam feitas a fim de contribuir para o alcance do objetivo definido;
 7. Testar a nova estratégia de marketing: diz respeito à submissão da estratégia como um todo em mercados e regiões específicas de forma que se possam realizar ajustes antes de uma incursão mais abrangente.

Aaker (1998, p. 164) alerta que a decisão de reposicionamento para uma marca estabelecida é complicada, em razão do conjunto de associações já desenvolvido, o que implica a necessidade de se considerar quais associações devem ser enfraquecidas ou eliminadas e, por outro lado, quais devem ser criadas ou fortalecidas. O mesmo autor acrescenta que a escolha deve se basear em uma decisão econômica envolvendo a resposta do público-alvo às associações, investimento necessário e já realizado e custo marginal (AAKER, 1998, p. 165).

Assim, quando do reposicionamento de uma *oferta*, deve-se optar entre a exclusão das associações existentes e a inserção de novas, e/ou as suas transformações. No primeiro caso, tem-se como benefício subjacente a possibilidade de se evitar confusão, e como dificuldade a necessidade de adequado sincronismo para que o “espaço” criado não seja ocupado por outra *oferta*. No segundo caso, tem-se como benefício o fato de o “espaço” não ficar vazio e, como dificuldade, a aculturação/aceitação por parte do consumidor.

Portanto, a operacionalização do reposicionamento deve envolver a mudança das associações já desenvolvidas pelo público-alvo (estimuladas ou não pela empresa), de forma que ele passe a realizar considerações diferentes das realizadas até então sobre uma oferta ou empresa, em termos relativos à concorrência, havendo, então, mudança da proposta de valor, pela visão do consumidor.

De acordo com Dalrymple e Parsons (2003, p. 78), uma dificuldade associada ao reposicionamento é decidir em que direção ele se dará, uma vez que o processo é dificultado pelo comprometimento que a organização como um todo deve possuir em relação ao posicionamento definido, o que é condição essencial para o seu sucesso, à medida que ele deve refletir os procedimentos e comportamentos organizacionais. Portanto, quanto mais eficaz uma empresa tenha sido na condução de um *posicionamento*, tanto maior será o desafio de realizar um reposicionamento (DALRYMPLE; PARSONS, 2003, p. 78).

Ressalte-se que nenhum dos processos supra-apresentados foi originado com base em pesquisa de campo, o que os torna carentes de duas importantes dimensões dos modelos em Ciências Sociais Aplicadas: a aplicabilidade e a operacionalidade.

A partir da revisão da literatura realizada, evidencia-se que o reposicionamento é uma estratégia adequada quando há aspectos positivos no posicionamento ou na *oferta* anterior (percebidos pelo público-alvo, a partir da marca), que podem ser aproveitados para contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios, como, por exemplo, um sistema de distribuição consolidado, um alto reconhecimento de marca, ou qualquer outra variável relativa do composto de marketing.

3 - Metodologia da Pesquisa de Campo

A pesquisa realizada teve por objetivo principal *conhecer os reposicionamentos* realizados por duas empresas hoteleiras, levantando os principais aspectos do processo, de forma que, futuramente se possam utilizá-los em novos estudos e pesquisas de campo, a fim de expandir e aprofundar o assunto. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o contexto em que se deu e as motivações que fundamentaram os *reposicionamentos*;
- Descrever as ações realizadas pelas empresas pesquisadas para efetivar os *reposicionamentos*;
- Levantar as dificuldades e os resultados dos processos.

Os objetivos propostos e a finalidade do presente estudo indicaram como mais apropriada a pesquisa do tipo conclusiva descritiva, a qual foi realizada por meio do estudo de casos (VERGARA, 1998, p. 45; YIN, 2001, p. 33). Dois casos foram estudados, devido ao fato de que outras empresas contatadas recusaram-se a participar da pesquisa, alegando dificuldades de agenda e/ou que muitas informações necessárias (o tema foi divulgado juntamente com a solicitação de participação) eram sigilosas. No entanto, como não se teve a pretensão de gerar teorias, mas sim, em termos gerais, de se explorar o assunto, os casos estudados foram suficientes para este objetivo (EISENHARDT, 1989).

Ressalte-se que quando utilizado o método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é realizar generalização analítica, e não estatística. Assim sendo, as conclusões a que se pode chegar devem ser restritas aos casos estudados (YIN, 2001, p. 23).

Para a contribuição empírica foram pesquisadas as seguintes empresas:

- Atlantica, um grupo brasileiro franqueador *master* da Choice International, empresa hoteleira que opera mundialmente;
- Reinassence, uma empresa brasileira pertencente, em parte, a um grande grupo hoteleiro norte-americano (Marriot), que opera mundialmente.

A pesquisa de campo consistiu, portanto, em um estudo de múltiplos casos, com análises holísticas, visto que o problema de pesquisa é, em si próprio, holístico (YIN, 2001, p.61; 65). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais com os principais executivos de marketing das referidas empresas, as quais foram gravadas, com a concessão dos entrevistados, com o objetivo de reduzir o tempo da entrevista e de melhor aproveitar as informações fornecidas. Também foram analisados documentos fornecidos pelos próprios entrevistados, tais como relatórios gerenciais e peças de comunicação veiculadas em jornais e revistas.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro semi-estruturado, o qual fazia parte de um protocolo de pesquisa, que incluiu, ainda, a visão geral do projeto, os procedimentos de campo e um guia para o relatório dos casos estudados, conforme recomendam Yin (2001, p. 89) e Kerlinger (1980, p. 9-15). O mesmo abarcou questões relacionadas aos objetivos da pesquisa de campo apresentados, utilizando-se como referencial a teoria apresentada e as variáveis operacionais de marketing de serviços.

A primeira parte do roteiro buscou conhecer a empresa e o entrevistado, enquanto que a segunda abordou o tema da pesquisa propriamente dito. A segunda parte abordou, de maneira explícita e detalhada, questões abertas relativas aos objetivos definidos.

A análise foi do tipo descritiva e interpretativa, e buscou correspondência com a teoria apresentada, de forma que se pudesse reforçar ou questionar informações obtidas por meio da revisão da literatura sobre o assunto em questão, haja vista a não concepção de hipóteses teóricas que buscassem antever respostas ao problema de pesquisa exposto (YIN, 2001, p. 134). Também foram comparados os casos estudados, de forma que se pudessem observar convergências e divergências em relação ao tratamento das variáveis abordadas. Portanto, foram feitas análises individuais buscando-se correspondência com a literatura e, também uma análise cruzada.

A fim de se buscar reduzir a tendenciosidade, apontada por Yin (2001, p. 114) como uma das fraquezas da utilização da entrevista pessoal como fonte do método estudo de caso, além da análise de evidências em fonte documental, conforme supra-exposto, foi solicitado aos entrevistados que considerassem fatos reais para a construção das respostas.

4 – Apresentação e Análise dos Casos Estudados

A fim de proporcionar uma visão geral dos perfis das empresas pesquisadas e dos entrevistados, na Tabela 1 são apresentadas informações a este respeito.

Empresa	Renaissance	Atlantica
Grupo	Marriott International	Choice International
Nacionalidade do Capital	brasileira (Renaissance) e americana (Marriott)	brasileira
Número de Funcionários	400	1.700
Cargo Ocupado pelo Entrevistado	Diretora de Vendas	Diretor de Marketing
Formação	Graduada em Hotelaria e MBA em Marketing de Serviços	Graduado em Hotelaria e MBA em Marketing de Serviços
Principais Responsabilidades	Gestão Comercial e de Comunicação	Gestão de Marketing
Tempo de Empresa	3 anos	3,5 anos

Tabela 1 - Perfis das empresas pesquisadas e dos entrevistados

FONTE: Autores, com base nos dados coletados na pesquisa.

Hotel Renaissance

Inaugurado em 1997, o hotel está localizado nos Jardins, um bairro nobre da cidade de São Paulo. Situa-se a 35 Km do Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro (bairro de Cumbica, em Guarulhos), e a 12 Km do Aeroporto de Congonhas. Possui 25

VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP
andares, 452 apartamentos e uma área de 2.700 m² para eventos. Conta, ainda, com um *spa*, com um *fitness center*, com restaurantes, com escritórios e com salas para reuniões.

Buscando obter maior aderência com o posicionamento desejado, seis andares do hotel foram destinados à formação do *club level*, uma oferta que busca enaltecer aspectos diferentes dos enfatizados até então. Isso porque o posicionamento original sofreu distúrbios em vista da nova realidade competitiva, conforme será exposto mais adiante.

Portanto, o reposicionamento ocorreu com base na proposta de uma nova oferta, um “hotel dentro do hotel existente” chamado de *club level*, que atende a um segmento de mercado *premium*.

Grupo Atlantica

A Atlantica Hotels, franquadora *master* para a América do Sul do grupo Choice, uma cadeia internacional com mais de 50 anos de existência, é a maior empresa independente de administração hoteleira da América do Sul. A Atlantica administra, atualmente, mais de 60 hotéis, totalizando cerca de 9.000 apartamentos, com cerca de 6.000 investidores.

Em vista de o grupo Atlantica ter realizado acordos com outros grupos hoteleiros, detentores de outras bandeiras, o posicionamento e a imagem que buscava fixar o nome Choice e, em segundo plano, o nome Atlantica, passou a ser alterado a partir de dezembro de 2001.

O posicionamento anterior, que enaltecia o nome Choice, fazia com que o cliente não identificasse que os hotéis estavam sob os cuidados da Atlantica, o que passou a ser importante para a empresa, em vista da nova realidade, especialmente devido à formação de outros relacionamentos. O posicionamento anterior enfatizava a bandeira do hotel, mas sem um padrão bem definido, situação que se tornou complexa em vista do crescimento do grupo, que passou de quatro bandeiras em 2001, para 10 bandeiras em 2008, posicionados junto a quatro diferentes segmentos: econômico, *midClass*, superior e luxo. Com o reposicionamento, pretendeu-se, entre outras coisas, estabelecer um padrão de qualidade e de serviços que permeie os quatro segmentos aos quais as bandeiras foram direcionadas.

Na Tabela 2 apresenta-se um resumo, fim de que se possa visualizar todo o conjunto de respostas fornecidas às variáveis abordadas, por cada uma das empresas.

Variável	Hotel Renaissance	Grupo Atlantica
Motivos que definiram a necessidade de reposicionamento	Diferença entre o posicionamento desejado e o obtido	Diferença entre o posicionamento desejado e o obtido
Razão do reposicionamento	Interesse por um público diferente do qual vinha sendo atendido	Proporcionar visibilidade ao grupo e aumentar a sua força de barganha
Posicionamento existente e o pretendido	Do conforto voltado ao <i>business man</i> para o <i>status</i>	De operador para administrador das bandeiras
Aspectos positivos e negativos que oferta possuía	Conforto, funcionalista	Menores custos, com risco de perda de identidade no longo prazo
Perfil do público-alvo anterior	Classe socioeconômica alta, maioria masculino	Maioria masculino, em busca de conveniência e agilidade
Perfil do novo público-alvo	Valorizadores de <i>status</i> e experiências	“O mesmo”
Medidas para se evitar confusão dos posicionamentos antigo e novo	Criação de uma oferta específica	Promover o reposicionamento de maneira gradual, com vistas ao longo-prazo
Abordagem do público anterior pela empresa	Focada em benefícios funcionais	Focada em benefícios funcionais
O que se buscou saber juntos ao público-alvo (pretendido e/ou anterior)	Fatores que influenciam a escolha de um hotel, canal utilizado e origem do hóspede	Nível de conhecimento sobre a Atlântica e associações realizadas
CrITÉRIOS usados para se definir o novo posicionamento	Capacidades da empresa, análise do mercado e da concorrência	Capacidades da empresa, análise do mercado, da concorrência, dos fornecedores e dos investidores
Alteração de produtos/marcas	Sim: elaboração de nova oferta e extensão de marca que originou uma marca combinada, a Renaissance Club Level	Sim, da marca, expondo de forma deliberada a Atlantica
Alteração do “front-office”	Treinamento	Treinamento
Alteração de processos	Sim, agregando elementos emocionais	Sim, buscando padronização
Alteração de evidências físicas	Sim, reformando andares do hotel	Sim, apenas para a exposição da marca
Alteração de preços	Sim, para maior	Sim, buscando proporcionar diferenças entre as categorias
Alteração de forma e de locais de entrega da oferta	Sim, em relação à forma	Sim, em vista da padronização almejada
Alteração da comunicação	Sim, focando aspectos emocionais e subjetivos	Sim, enaltecendo o nome Atlantica
Elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento	Alterações dos serviços, operações e focalização em detalhes diferenciadores	Padronização de diversas operações e exposição deliberada da marca
Dificuldades do reposicionamento	Possibilidade de confundir os públicos-alvo	Cultura organizacional, expectativas dos colaboradores e comunicação
Resultados pretendidos e/ou alcançados	Alterar a estrutura do mercado, atrair um novo público e aumentar o faturamento	Aumento do poder de barganha e da força do grupo

Tabela 2 - Resumo do processo de reposicionamento das empresas pesquisadas

FONTE: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

5 - Conclusões

Em vista da escassez de literatura a respeito deste assunto e da relativa superficialidade com que diversos autores o tratam, este artigo buscou explorar o assunto *reposicionamento*, especialmente no que tange à sua operacionalização, realizando a revisão da literatura pertinente e uma pesquisa de campo pelo método do estudo de caso, em duas empresas hoteleiras.

O hotel Renaissance apresentou um reposicionamento que envolveu o ajustamento significativo da sua proposta de valor, inclusive visando a agregar um público com perfil significativamente diferente do que vinha sendo atendido, mas sem abrir mão deste. Para tanto, desenvolveu e lançou um novo produto, a fim de permitir o desenvolvimento do novo posicionamento.

Já o grupo Atlantica apresentou um reposicionamento que buscou expor aos seus diversos públicos de relacionamento, que independentemente da bandeira administrada, o padrão dela prevalece. Assim, diversas ações foram realizadas a fim de contribuir para o novo posicionamento.

Para ambas as empresas, o reposicionamento coloca-se como uma alternativa à descontinuação da oferta e, especialmente, como uma alternativa que permite adequar-se continuamente ao cenário ambiental. Muitas das razões que justificam o reposicionamento, abordadas pela literatura existente acerca do assunto, foram observadas nos casos pesquisados, entre elas: mudança no comportamento e nos interesses dos consumidores, busca de segmentos mais atrativos, diminuição de fraquezas e deturpação do posicionamento original (PALMER; COLE, 1995, p. 334; BREVETTI, 1995, p. 42-43; JAIN, 2000, p. 363).

O estudo empírico denota que o reposicionamento deve considerar questões como as associações preexistentes do público-alvo acerca da oferta, pois podem ser complicadores do processo.

A partir dos casos estudados, observou-se que dimensões como intermediários e outros públicos, tal como investidores, devem ser consideradas no processo. Além disso, também variáveis e questões não consideradas até então puderam ser observadas, tais como a cultura, a flexibilidade organizacional e o tempo envolvido no processo.

Evidenciou-se, ainda, que diversas atividades de marketing, tais como a segmentação do mercado e o uso de pesquisa, são fundamentais para que o processo possa ser efetivado com sucesso. No que concerne às variáveis controláveis de marketing de serviços, pode-se concluir que todas elas são significativas na contribuição para o sucesso do reposicionamento

VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP
e devem ser planejadas e trabalhadas de forma integrada, a partir da diretriz proporcionada pelo novo posicionamento. Assim, qual variável e de que maneira ela deve ser trabalhada, depende dessa diretriz.

A interação com o ambiente empresarial é fundamental para que as organizações possam se desenvolver. Compreender essa premissa é essencial para que as decisões tomadas possam surtir efeitos em seu benefício, o que deve se dar com base nas informações dele provenientes. O aumento da competição fez com que as premissas e as atividades de marketing passassem a ocupar um lugar de destaque entre as diversas funções organizacionais, por elas se constituírem no ferramental disponível para estimular a interação com o mercado consumidor.

Evidenciou-se, tanto com base na revisão da literatura, quanto com base nos casos estudados, que todos os elementos do composto de marketing de serviços contribuem, significativamente, para a implementação do novo posicionamento.

Por fim, cabe reforçar que o reposicionamento, pela sua própria natureza, busca alterar a estrutura competitiva de um grupo estratégico, de forma que a empresa condutora seja beneficiada. Em vista disso, os seus efeitos podem ser duradouros somente no curto e médio prazo, a depender do nível de pró-atividade dos demais concorrentes do grupo.

Por se tratar, no todo, de um trabalho exploratório, as escolhas metodológicas feitas, embora tenham permitido o alcance do seu objetivo, impossibilitam a generalização dos resultados, limitando a sua contribuição. No entanto, pode-se considerar suficiente para suscitar a discussão acerca do assunto em questão, visto que poucos trabalhos abordam o *reposicionamento*.

Como forma de contribuir para que futuros estudos acerca do *reposicionamento* em marketing sejam desenvolvidos, recomenda-se a realização de pesquisas de natureza quantitativa que tenham por objetivo comprovar a relevância das diversas variáveis apontadas neste trabalho no que tange ao processo de reposicionamento, além de outras pesquisas qualitativas que busquem levantar diferentes questões e variáveis relativas ao *reposicionamento* em marketing.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity** – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- BERKOWITZ, Eric N. *et alii*. **Marketing**, v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

- VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP
- BREVETTI, F. Realigning public perceptions. **Asian Business**. Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.
- CAFARELLI, Eugene J. **Developing new products and repositioning mature brands: a Risk reduction system that produces investment alternatives**. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- COPELAND, John T. Successful brand repositioning. **McKinsey & Company**. New York, 2001. Disponível em <http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2009.
- DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS Leonard J. **Introdução à administração de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- DI MINGO, Edward. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, mar./ abr. 1988.
- ECKELS, R. W. **Business marketing management: marketing of business, products and services**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.
- GWIN, Carol F.; GWIN, Carl R. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Statesboro, v. 11, n. 2, p. 30-42, spring 2003.
- HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom. Hotel repositioning through property renovation. **Tourism and Hospitality Research**. London, v. 4, n. 2, p. 144-157, 2002.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.
- JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Marketing for hospitality and tourism**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- NICKELS William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing**: principles and practices. New York:

Prentice-Hall, 1995

PANERI, Michael. R.; WOLFF, Howard. J. Why should I renovate? **Lodging Hospitality**.

Cleveland, v. 50, n. 12, p. 14-16, dez. 1994.

TALARICO, Renata F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – EAESP-FGV.

TROUT, Jack. Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen? **Industrial Marketing**.

Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, nov. 1971.

TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo:

Atlas, 1998.

WIND, Yoram. **Product policy**: concepts, methods, and strategy. Menlo Park: Addison

Wesley Publishing Company, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.