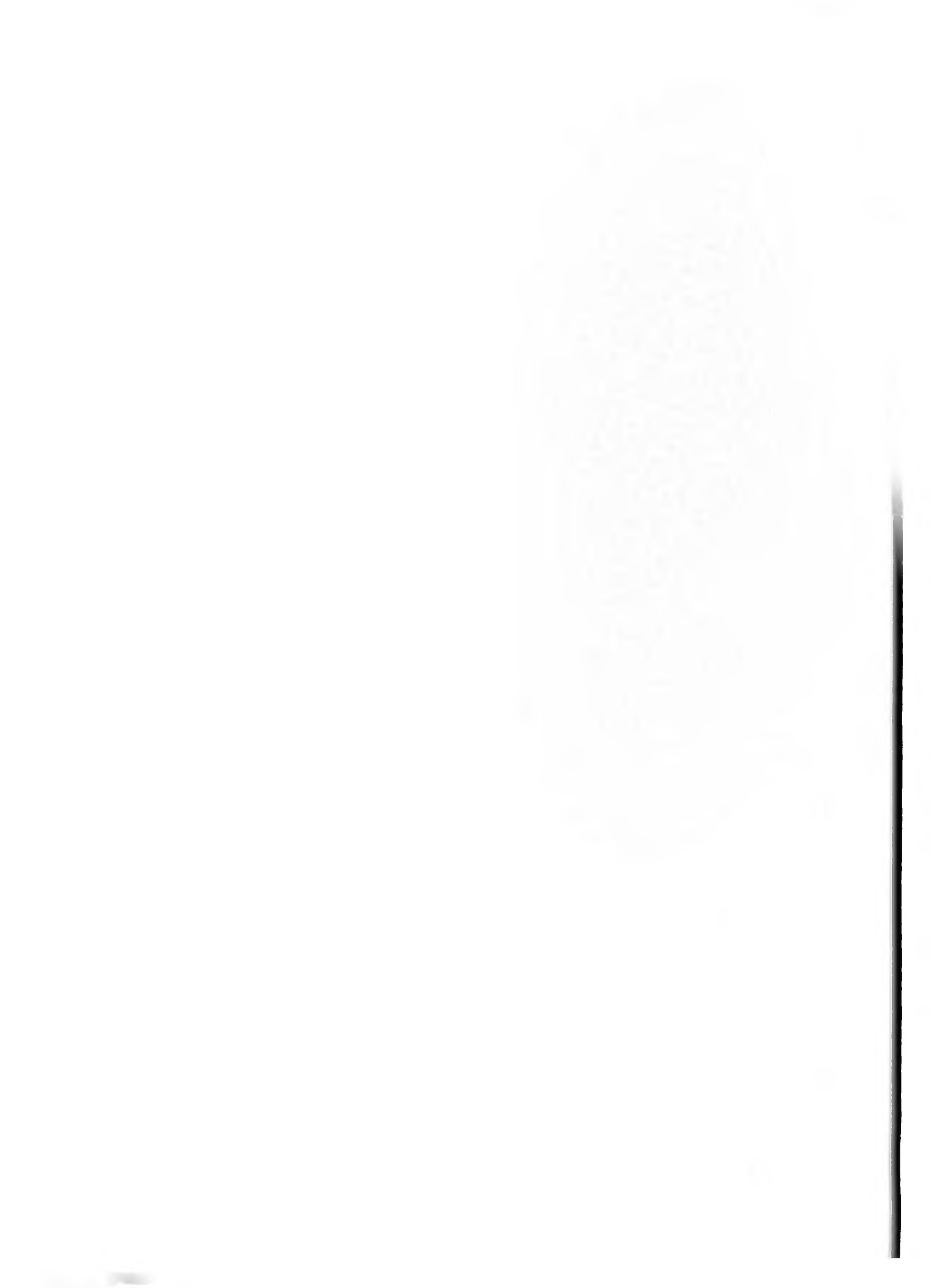


A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).



# **UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MARKETING PARA O  
REPOSICIONAMENTO DE SERVIÇOS**

**Braulio Oliveira**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

**SÃO PAULO**

**2005**

Prof. Dr. Adolpho José Melfi  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

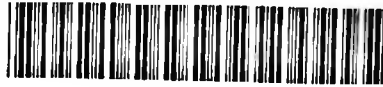
Prof. Dr. Isac Kruglianskas  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

T658.8  
048p

BRAULIO OLIVEIRA



DEDALUS - Acervo - FEA



20600028319



Powered by RfidPreStar - www.logprocess.com.br

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MARKETING PARA O  
REPOSICIONAMENTO DE SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

<b>USP - FEA - SBD</b>
DATA DA DEFESA <u>23/09 05</u>

SÃO PAULO

2005

87787

017 07

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar  
Prof. Dr. Flávio Torres Urdan  
Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça  
Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo  
Em 23.09.2005

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Oliveira, Braulio

Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços / Braulio Oliveira. -- São Paulo, 2005.

204 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia.

1. Marketing de serviço 2. Marketing – Modelos 3. Marketing estratégico 4. Administração de marketing I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.8

*À minha avó Maria Boccuzzi Contento, a nona,  
por toda uma vida dedicada à família.*

*(In memoriam)*





## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus avós maternos (*in memoriam*) pela convivência, o que permitiu o desenvolvimento de muitas das minhas virtudes e foi fundamental para a determinação dos meus valores.

Obrigado ao meu irmão, companheiro e amigo Giuliano, pelas críticas sempre construtivas sobre meus trabalhos e sobre mim, e pelos agradáveis momentos; meu obrigado à Lisângela, minha irmã e amiga, que com a sua força, graça e os seus dotes culinários, tornaram os meus momentos de angústia mais tênues. Agradeço, também, aos meus pais, primeiramente pela vida e, posteriormente, pelo apoio incondicional às minhas atividades e por toda a preocupação com o meu bem-estar.

Obrigado ao amigo Sérgio, pelas sessões de debates que tanto estimularam o meu desenvolvimento, e aos amigos Ricardo, Carlos e Família Altimeyer, pelo apoio incondicional e pela tranquilidade proporcionada em momentos difíceis.

Meus sinceros agradecimentos aos brilhantes Prof. Dr. e excepcionais Seres Humanos Fauze Najib Mattar, Geraldo Luciano Toledo e Marcos Cortez Campomar, por tudo o que fizeram por mim desde que me conheceram; obrigado, também, aos Prof. Dr. Ana Akemi Ikeda, Dílson Gabriel dos Santos e José Augusto Guagliardi, pelas conversas que tanto me ajudaram a crescer pessoal e profissionalmente, e aos demais professores da FEA/USP, que comigo compartilharam os seus conhecimentos. Também aos colegas com quem compartilhei aulas e trabalhos na FEA/USP, meu obrigado, pela interação.

Agradeço ao curso de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, essa excepcional instituição de ensino e pesquisa que muito orgulha a mim, um cidadão brasileiro, na figura do sempre atencioso Prof. Dr. Isac Kruglianskas, pela oportunidade que me foi proporcionada; obrigado ao CNPQ pelo apoio financeiro.

Agradeço ao pessoal de apoio ao curso, em especial, à Eloísa e à Valéria, que de forma tão competente, fazem as coisas acontecerem. Obrigado às assistentes Lucila, Ivanete e Bianca, por todo o apoio, presteza e dedicação com que desempenham as suas obrigações.

Obrigado à FIA, pelas oportunidades proporcionadas. Agradeço, ainda, às empresas que participaram da pesquisa de campo que integra esta tese, na figura dos entrevistados.

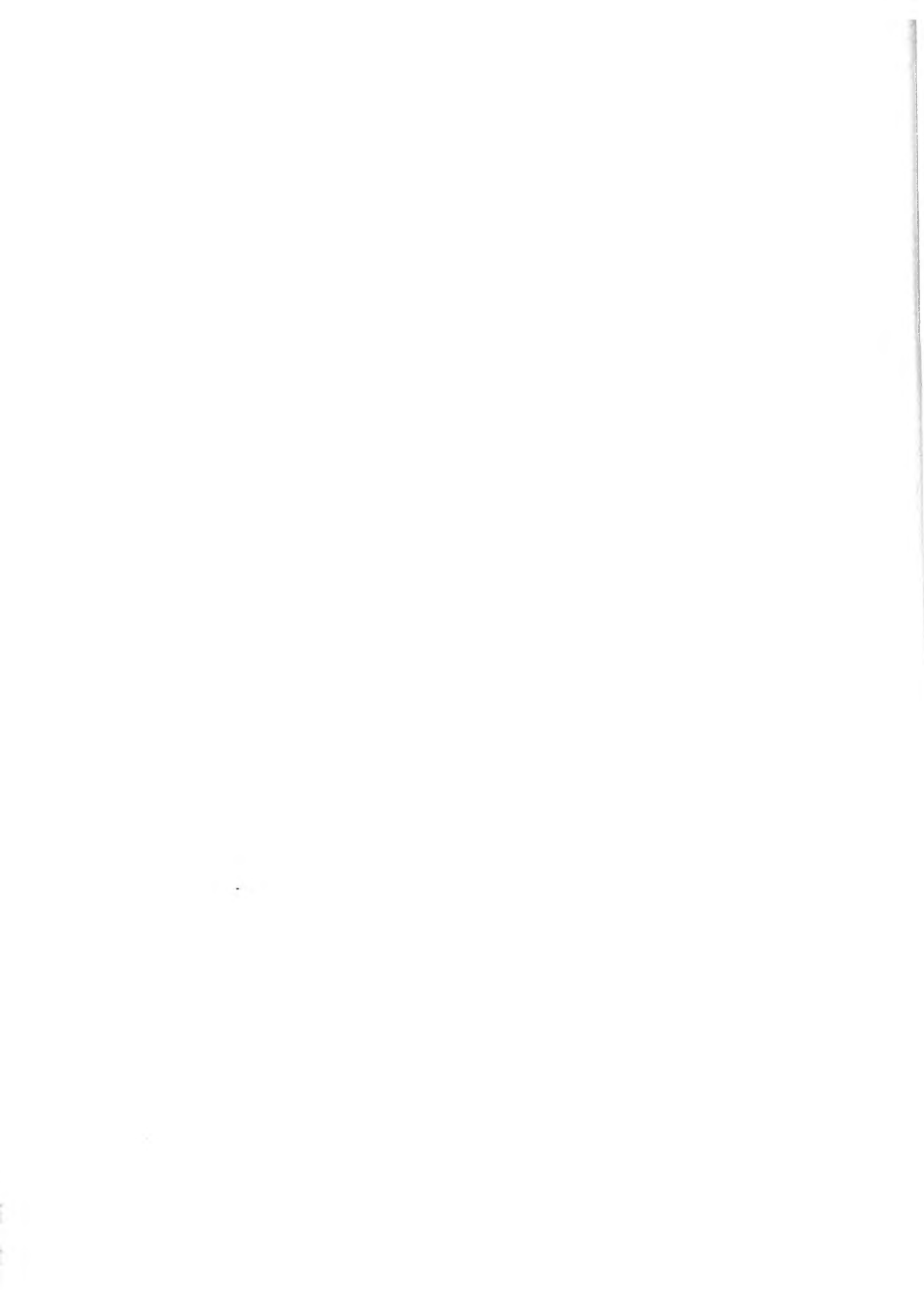
Minhas desculpas àqueles que neste momento não me vieram à lembrança, mas que também merecem a minha gratidão.

Por fim, obrigado Deus, pela saúde e por permitir que eu me relacionasse com todas essas pessoas.



*"As rápidas mudanças podem, facilmente,  
tornar obsoletas as principais empresas  
vencedoras de ontem."*

*Kotler, P.*



## RESUMO

O sucesso da Administração Empresarial depende, fundamentalmente, do quão as decisões tomadas pelos gestores promovem a adequada interação entre a organização e o seu ambiente. Não utilizar as informações que podem ser obtidas junto aos agentes e forças do ambiente empresarial dificulta a gestão organizacional, sobretudo, em mercados nos quais outras empresas realizam essa prática.

A partir do reconhecimento de que, em ambientes competitivos, a orientação para o mercado se constitui em uma estratégia fundamental para a lucratividade e para a sobrevivência das empresas no longo prazo, a teoria de marketing ganha destaque, uma vez que ela busca desenvolver e fornecer conhecimento e instrumentos capazes de contribuir para a adequada condução dessa estratégia. Assim sendo, conceber modelos, teóricos ou operacionais, torna-se importante, já que eles permitem uma visualização, ainda que simplificada, das principais dimensões e variáveis relativas a um determinado fenômeno.

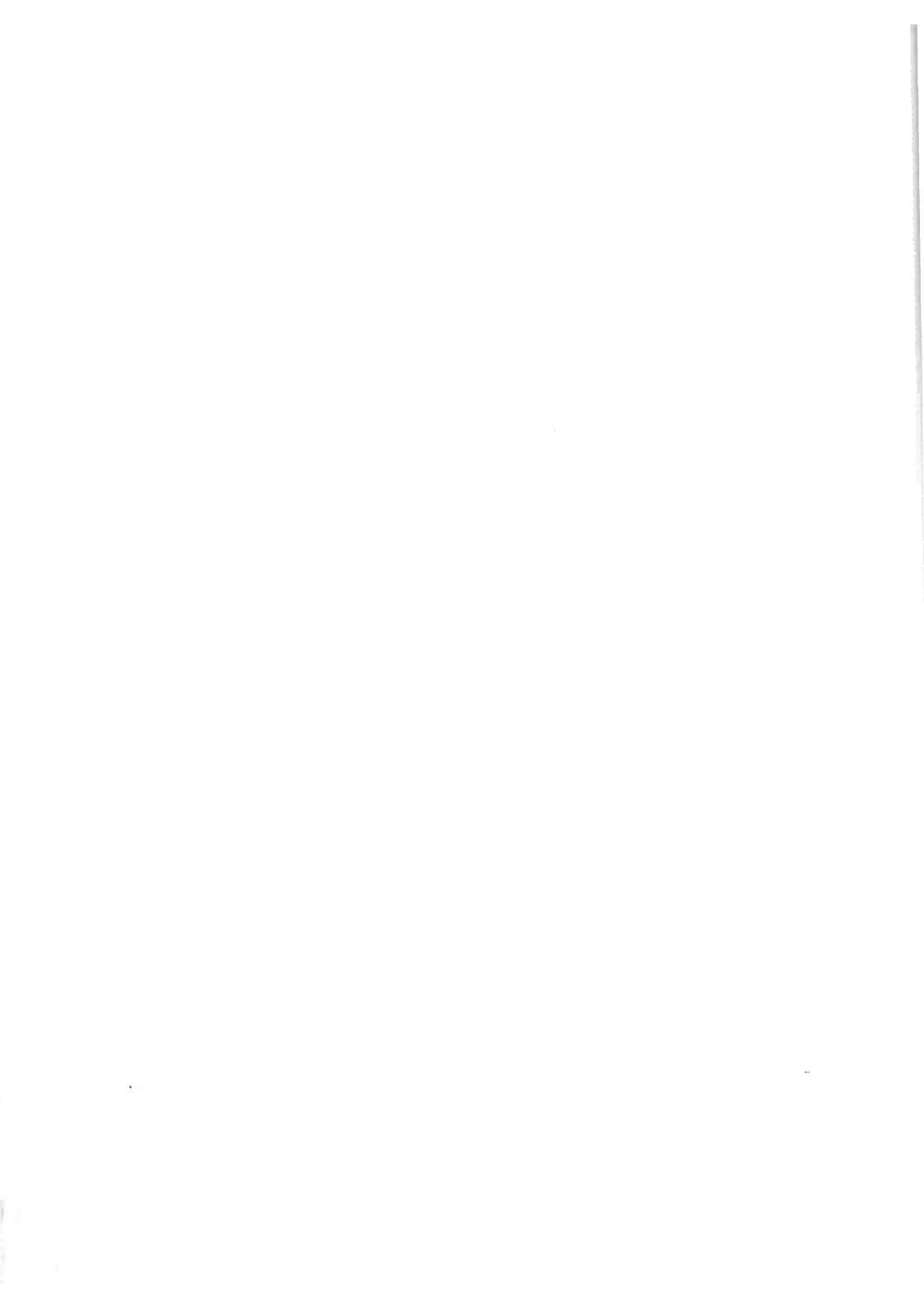
Uma atividade que pode ser compreendida como estratégica do processo de marketing é a de *posicionamento*, embora muitos autores a considerem tão somente uma prática do processo de comunicação. Isso porque, do ponto de vista da gestão de marketing, ela serve de diretriz, que coordena e provê as bases para uma coerente e consistente condução das demais práticas de marketing, em especial, das suas variáveis controláveis.

Portanto, obter um posicionamento que interessa a uma empresa, que seja sólido, diferenciado e valorizado pelo seu público-alvo, torna-se o cerne da gestão de marketing. No entanto, em vista das dificuldades inerentes à atividade e do dinamismo do ambiente empresarial, o posicionamento obtido necessita ser continuamente monitorado e, muitas vezes, modificado, a fim de contribuir para que oportunidades vislumbradas pelas organizações possam ser aproveitadas, e para que ameaças possam ser atenuadas ou mesmo evitadas.

Assim sendo, esta tese concentrou-se no desenvolvimento de um modelo de marketing para o **reposicionamento** de serviços, devido à importância do assunto tanto à área de estudo quanto à gestão empresarial, e ao tímido conhecimento existente sobre esse fenômeno até então. Para o alcance do objetivo definido, realizou-se a revisão da literatura relativa ao reposicionamento em marketing e a outros assuntos que possuem relacionamento direto com ele, a saber: valor e diferenciação, competitividade e posicionamento. Além disso, foram realizados dois estudos de caso em empresas hoteleiras, a fim de buscar elementos realísticos sobre o tema estudado. Para a realização da pesquisa de campo foi definido um protocolo que compreendeu, entre outros elementos, os seus objetivos, um roteiro semi-estruturado para a condução de entrevistas e a forma de análise dos dados coletados.

Os resultados obtidos corroboraram as expectativas do pesquisador em relação à existência de diferenças significativas entre o posicionamento e o reposicionamento de ofertas. O modelo desenvolvido considera como dimensões importantes para a realização de reposicionamentos o público-alvo, a concorrência, a empresa e “outros públicos”, tal como investidores. Além disso, engloba considerações não abordadas pelos modelos existentes, em especial, as associações preexistentes acerca da oferta reposicionada, visto que, em razão da existência de um posicionamento anterior, essas considerações desenvolvidas pelo público-alvo podem contribuir, dificultar ou até mesmo inviabilizar o reposicionamento.

As limitações do trabalho são inerentes ao processo realizado para o alcance do seu objetivo, em especial, relativas à metodologia da pesquisa de campo. Além disso, a operabilidade e a aceitação do modelo desenvolvido não foram verificadas, colocando-se como possibilidades para futuros estudos que venham a ser desenvolvidos acerca do reposicionamento em marketing.



## ABSTRACT

*The success of Management depends, basically, on how much the decisions made by managers promote a proper interaction between the organization and your environment. Not using the information which might be gotten with environmental factors, makes the management of organizations difficult, especially in markets in which other companies act that way.*

*From the acknowledgement that, in competitive environment, the market-driven is an essential strategy for the profitability and for the companies' survival in a long-term, the marketing theory is emphasized, once it seeks to develop and provide know-how and tools able to contribute to carry out this strategy. Thus, to conceive theoretical or operational models, becomes important, since they make a possible visualization, even if it is a simplified one in relation to our reality, of the main dimensions and variables which affect the results in a certain phenomenon.*

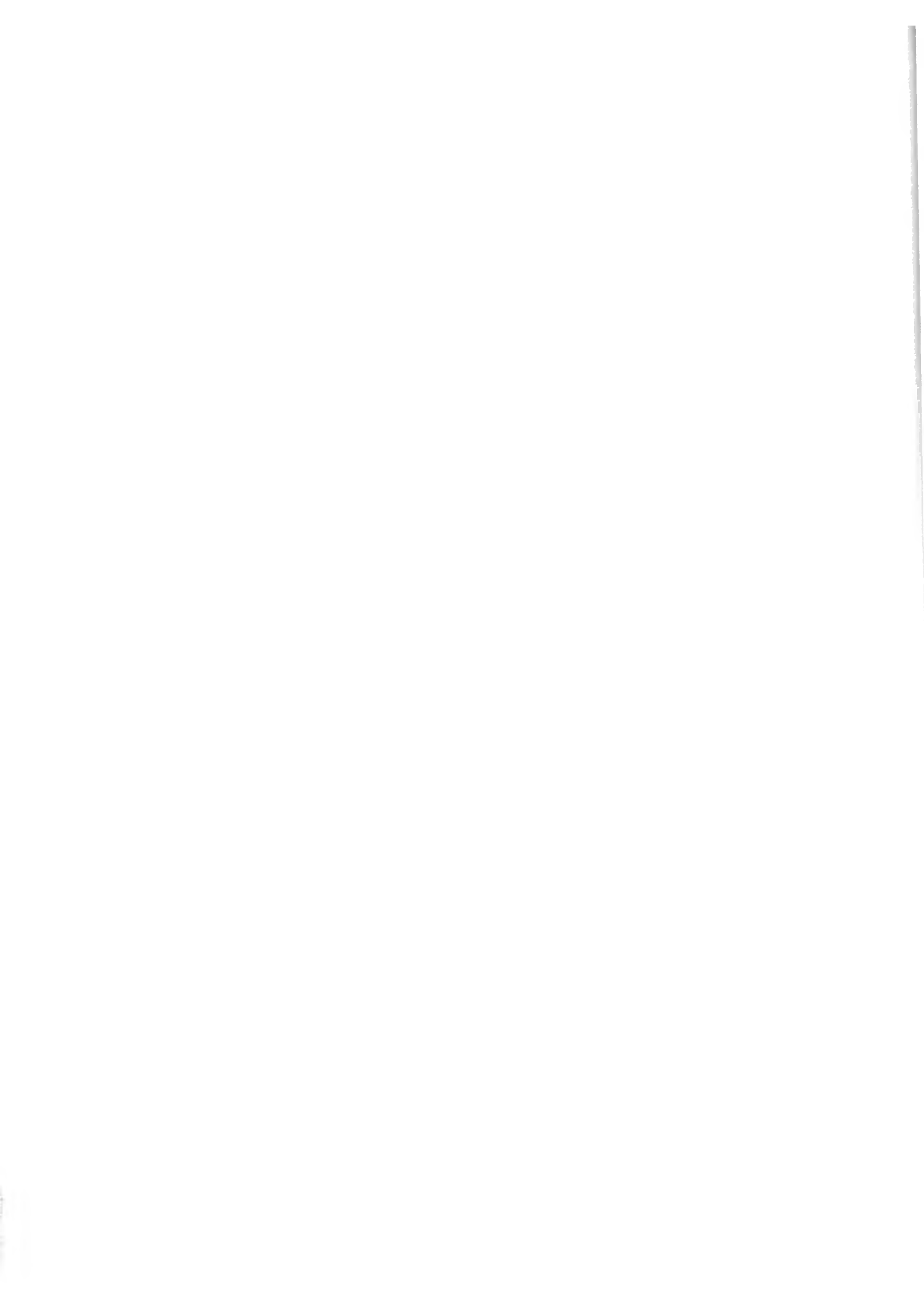
*An activity that might be understood as strategic of the marketing process is the **positioning**, although many authors consider it simply as a practice of the communication process. That is because from the marketing management point of view, it works as a guideline that coordinates and provides the bases for a coherent and consistent way for the other marketing practices.*

*Thus, obtain a position, which is considered solid, differentiated and important to the target, and that is interesting for a company, it becomes the heart of the marketing management. However, once some difficulties are inherent to business environment activity and dynamism, the position obtained must be continually monitored and, sometimes, modified, in order to contribute to that organizations take advantage of observed opportunities, and to attenuate or avoid threats.*

*This thesis focused in the development of a marketing model for the services **repositioning**, due to the importance of this subject to the marketing area and to the management practice, and due to the small theoretical development relating to this subject. To reach the proposed objective, it was carried out a literature review related to the repositioning and other subjects, which holds straight relation with it, for instance: value and differentiation, competitiveness and positioning. Besides, two case studies were carried out in hotels companies in order to obtain real elements about the studied subject. To this research, it was defined a protocol that included, among other elements, its aims, a semi-structured route to guide the interviews and the analysis form of the data taken.*

*The obtained results corroborated to the researcher expectations in relation to the existing significant differences between the positioning and the repositioning of offerings. Thus, the developed model considers as important dimensions to carry the repositioning out the following: the target customer, the competitors, the company and stakeholders, as the investors, for instance. Besides, it includes variables not-considered in existing models, specially of , the pre-existing associations on the repositioned offering, once, because of the existence of a previous positioning, the considerations brought up by the target might contribute, make the repositioning difficult or even impossible.*

*The limitation of this thesis is inherent to the carried out process in order to reach its objective, specially, the one related to the empirical research methodology. Besides that, the implementation and the acceptance of the developed model were not verified, becoming a possible subject for a future studies which might be developed on marketing repositioning.*





## SUMÁRIO

<b>PARTE I – DIRETRIZES DA TESE</b>	<b>5</b>
1 - INTRODUÇÃO	6
2 – METODOLOGIA	10
2.1 – Modelos em marketing	14
3 – PLANO GERAL DA TESE	19
3.1 – O Problema Estudado na Tese	19
3.2 - Objetivo Geral	20
3.3 – Atividades Realizadas	20
<b>PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>22</b>
4 – SERVIÇOS	23
4.1 – Representatividade do Setor de Serviços	23
4.2 – Aspectos Fundamentais dos Serviços e da sua Gestão	26
4.2.1 – Qualidade em serviços	32
5 – COMPETITIVIDADE	36
5.1 – Marketing e orientação para o mercado	39
6 – VALOR E DIFERENCIAÇÃO	43
6.1 - Valor	43
6.2 – Diferenciação	48
6.2.1 - Marca	49
6.2.2 – Imagem	57
6.2.3 - Marca, posicionamento e tomada de decisão do consumidor	60
7 - POSICIONAMENTO	64
7.1 – Histórico e Evolução do Conceito	65
7.2 - Considerações Atuais acerca do Posicionamento	71
7.3 - Relação entre Posicionamento e Segmentação de Mercado	75
7.4 - Estratégias e Processos de Posicionamento	77
8 - REPOSICIONAMENTO	88
8.1 – Conceitos e Fundamentos do Reposicionamento	89
8.2 – Decisões e Processos de Reposicionamento	97
8.3 – Exemplos de Reposicionamento	108
8.4 - Modelo Prévio de Reposicionamento	112
<b>PARTE III – PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>115</b>
9 – TURISMO E HOTELARIA	116
9.1 - O Setor de Turismo	116
9.1.1 – O sub-setor de hotelaria	128
10 - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	132
10.1 - O Problema da Pesquisa de Campo	133
10.2 - Objetivo da Pesquisa de Campo	133
10.3 - Tipo de Pesquisa	134
10.4 - Natureza da Pesquisa	135
10.5 - Método da Pesquisa	137
10.5.1 – Descrição do método do estudo de caso	141
10.5.1.1 - Protocolo para os estudos de casos	143
10.6 – Coleta, Análise e Interpretação dos Dados	148
11 – APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS	152
11.1 - Caso 1 – Hotel Renaissance	152
11.1.1 - Características da empresa e perfil da entrevistada	152
11.1.2 - Apresentação do caso	152
11.1.3 - Descrição do caso	154
11.1.3.1 - Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento	154

11.1.3.2 - Operacionalização do reposicionamento	156
11.1.3.3 - Dificuldades e resultados do reposicionamento	158
11.1.4 - Análise e interpretação do caso	159
11.2 - Caso 2 – Atlantica Hotels	164
11.2.1 - Caracterização da empresa e perfil do entrevistado	164
11.2.1 - Apresentação do caso	164
11.2.2 - Descrição do caso	166
11.2.2.1 - Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento	166
11.2.2.2 - Operacionalização do reposicionamento	167
	170
11.2.2.3 - Dificuldades e resultados do reposicionamento	171
11.2.3 - Análise e interpretação do caso	172
11.3 - Conclusões da Pesquisa de Campo	175
<b>PARTE IV – CONCLUSÕES DA TESE</b>	<b>178</b>
<b>12 – CONCLUSÕES</b>	<b>179</b>
12.1 – Limitações	184
12.2 – Sugestões para futuros estudos	185
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>196</b>

## LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS, TABELAS E FIGURAS

<b>Figura 1 – Esquema da tese</b>	21
<b>Tabela 1 – Participação % dos setores da economia no PIB em países selecionados</b>	23
<b>Gráfico 1 – Evolução da participação dos setores da economia brasileira no PIB</b>	24
<b>Gráfico 2 – Evolução da taxa de crescimento dos setores da economia brasileira</b>	24
<b>Gráfico 3 – Participação dos setores econômicos na produção brasileira</b>	25
<b>Gráfico 4 – Participação dos setores econômicos na produção paulistana</b>	26
<b>Figura 2 – Serviço como elemento principal</b>	28
<b>Figura 3 – Bem tangível como elemento principal</b>	28
<b>Figura 4 - Modelo de qualidade de serviço</b>	33
<b>Figura 5 – Tipos de marketing em serviços</b>	35
<b>Quadro 1 – Escopos do marketing estratégico e do marketing operacional</b>	40
<b>Figura 6 - Os pilares da orientação para o mercado</b>	42
<b>Figura 7 – Os determinantes do valor do cliente</b>	45
<b>Figura 8 – Compatibilização dos interesses do provedor e do cliente de serviço</b>	46
<b>Figura 9 – Processo de determinação do valor para o consumidor</b>	47
<b>Figura 10 – Relacionamento entre imagem e posicionamento</b>	59
<b>Figura 11 – Esquema simples de posicionamento</b>	74
<b>Figura 12 – Condicionantes do posicionamento</b>	79
<b>Figura 13 – Operacionalização do posicionamento</b>	81
<b>Figura 14 – Modelo de posicionamento</b>	85
<b>Quadro 2 – Dimensões do reposicionamento</b>	90
<b>Figura 15 – Contexto do reposicionamento de serviços</b>	96
<b>Figura 16 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta</b>	97
<b>Tabela 2 – Relação entre novos e originais usos de produtos</b>	102
<b>Figura 17 – Bibendum, símbolo da Michelin</b>	110
<b>Figura 18 – Modelo prévio de reposicionamento de serviços</b>	113
<b>Tabela 3 – Motivos de viagem dos turistas estrangeiros no Brasil</b>	117
<b>Tabela 4 – Principais países receptores de turistas e o Brasil, em milhões de pessoas</b>	118
<b>Tabela 5 - Receita cambial turística dos principais países receptores de turistas e do Brasil – 2000/2003 (em US\$ bilhões)</b>	118
<b>Tabela 6 - Principais cidades visitadas pelo turista estrangeiro 1994/2003 (em %)</b>	119
<b>Tabela 7 - Mão-de-obra empregada em setores das atividades turísticas – 1994/2003</b>	120
<b>Tabela 8 - Desembarque de passageiros em vôos nacionais – 1994/2004</b>	121
<b>Tabela 9 – Quantidade de agências de turismo, meios de hospedagem, transportadoras turísticas e organizadoras de eventos – 2002/2004</b>	122
<b>Figura 19 – Marca Brasil</b>	123
<b>Tabela 10 – Comparação da competitividade turística de países selecionados</b>	124
<b>Figura 20 – Expectativas do empresariado da indústria do turismo</b>	126
<b>Quadro 3 – Comparação entre o turismo atual e o antigo</b>	127
<b>Figura 21 – Padrões para hotéis brasileiros</b>	129
<b>Tabela 11 - Segmentação da demanda por categoria em hotéis de cidade – 2002, em %</b>	130
<b>Figura 22 – Expectativas do empresariado do setor hoteleiro</b>	131
<b>Figura 23 – Esquema da pesquisa de campo</b>	151
<b>Figura 24 - Lobby do Hotel</b>	153
<b>Figura 25 - Restaurante principal do hotel</b>	153
<b>Figura 26 – Vista externa do hotel</b>	154

<b>Figura 27 - Bandeiras administradas</b>	<b>165</b>
<b>Tabela 12 - Distribuição das unidades administradas pelas bandeiras, em 2004</b>	<b>165</b>
<b>Quadro 4 - Peça de comunicação apresentada no site da empresa</b>	<b>169</b>
<b>Figura 28 - Peça de comunicação veiculada</b>	<b>170</b>
<b>Quadro 5 - Resumo do processo de reposicionamento das empresas pesquisadas</b>	<b>176</b>
<b>Figura 29 - Modelo de reposicionamento de serviços ao mesmo público-alvo</b>	<b>181</b>
<b>Figura 30 - Modelo de reposicionamento de serviços a um novo público-alvo</b>	<b>182</b>

**PARTE I - DIRETRIZES DA TESE**

*"Se você pode sonhar, você pode fazer."*

*Walt Disney*

## 1 - INTRODUÇÃO

Desde o início da formação da Administração de Empresas como área de estudo busca-se conceber modelos, processos de gestão e técnicas que permitam às organizações otimizar o uso dos seus recursos e obterem resultados satisfatórios. A partir do reconhecimento de que, além de questões internas, forças externas à empresa devem ser consideradas para que decisões apropriadas sejam tomadas, tem-se como premissa a necessidade de interação dela com o seu ambiente.

Tanto no meio acadêmico-científico, quanto no empresarial, há o reconhecimento dessa necessidade de interação, uma vez que os chamados *fatores ambientais* se colocam como balizadores do processo decisório. Em decorrência disso, atualmente diz-se que a empresa competitiva é aquela que interage adequadamente com o seu ambiente.

A velocidade e a profundidade das transformações sociais nos tempos atuais, sobretudo no que tange às relações comerciais, impõem novos desafios às empresas. Mudanças econômicas, tecnológicas, legais, naturais, culturais e no comportamento dos consumidores, entre outras, colocam-se como imperativos à gestão organizacional, que deve ser planejada, conduzida e aprimorada de forma contínua, a fim de que as empresas possam influenciar e também se adaptem ao dinamismo do ambiente que as envolvem.

Em razão da sua abrangência, das suas responsabilidades e dos seus impactos, as premissas, os processos e as atividades de marketing são elementos críticos para o sucesso empresarial em ambientes competitivos. Contudo, em vista da grande quantidade de empresas buscando fazer uso da premissa fundamental do marketing, que é oferecer o que o cliente necessita e deseja, ao invés daquilo que é possível elaborar, o desenvolvimento e a sustentação de vantagens competitivas passam pela busca de posições que tornem as suas *ofertas* mais atrativas que as concorrentes. Por *oferta* entende-se *o conjunto de processos, atividades e atributos tangíveis e intangíveis, centrado em uma solução a um público-alvo, organizado com base nas variáveis controláveis de marketing*, as quais são guiadas pelo posicionamento desejado.

Assim, uma atividade tida como fundamental em marketing, que é tratada em diversos livros, artigos e trabalhos acadêmicos da área, além de ser amplamente utilizada por empresas competitivas, é a de *posicionamento* – termo originalmente introduzido e disseminado por Trout (1969). Essa atividade, realizada ao longo da vida de uma oferta, procura encontrar e definir um espaço para a sua atuação, em relação aos seus concorrentes, na percepção do seu

público-alvo (KOTLER, 1998, p. 265). No entanto, mais recentemente, em razão do acirramento da concorrência e das influências dos fatores supramencionados, nota-se que, sob certas condições, há necessidade de mudança de uma posição estabelecida, atividade denominada *reposicionamento*. Assim, sob determinadas circunstâncias, o *posicionamento* definido sofre pressões para que seja alterado, de forma a contribuir para que a empresa interaja adequadamente com o seu ambiente, permitindo que alcance os seus objetivos e otimize o uso dos seus recursos.

Menos pesquisado e abordado no meio acadêmico, mas comumente trabalhado no meio empresarial, o *reposicionamento* se faz necessário, sobretudo, quando uma *oferta* direcionada a um determinado público-alvo deixa de se apresentar como uma alternativa atrativa a ele, ao menos em termos comparativos a *ofertas* concorrentes, o que dificulta à empresa alcançar os seus objetivos.

Diversos autores de marketing, tais como Kotler (1998), Eckels (1990), Urban, Houser e Dholakia (1987) e Cravens (1987), especialmente quando abordam as definições de estratégias para produtos, enfatizam a relevância do *posicionamento*, mas deixam praticamente à deriva o assunto *reposicionamento*, que deve consistir em um conjunto de ações que têm por objetivo que o mesmo público-alvo, ou algum diverso, passe a ter uma nova percepção acerca de uma *oferta* proporcionada por uma empresa.

Hassanien e Baum (2002, p. 146) expõem, similarmente, que “o termo *reposicionamento* aparece em livros de marketing como uma parte de uma discussão mais geral sobre posicionamento, desenvolvimento de novos produtos ou de marcas”, e que poucas considerações são tecidas acerca da sua implementação. Também Telles (2004, p. 1-2) entende não haver um modelo consolidado para intervenções relativas ao *reposicionamento*, muito embora seja uma atividade comum aos profissionais de marketing e de comunicação.

Percebe-se, portanto, a necessidade de investigação científica de tal fenômeno, haja vista a complexidade das decisões por ele demandadas, as quais podem ser prejudicadas pela falta de conhecimento sobre o assunto, implicando a não otimização dos recursos empregados pelas empresas. Assim sendo, esta tese busca expandir e aprofundar o conhecimento relativo ao *reposicionamento* em marketing, de forma a contribuir para o desenvolvimento da teoria e para a prática da gestão empresarial, com a proposição de um modelo, o qual foi fundamentado nas discussões e nas interpretações realizadas, a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo empreendida em duas empresas que atuam no setor de turismo.

Importante destacar que o termo *posicionamento* é utilizado por pelo menos duas funções dentro das organizações empresariais: pela administração geral, que o relaciona às

estratégias genéricas, as quais servem de diretriz para a condução da organização e possui estreito relacionamento com a sua missão; pelo marketing, que o relaciona à interação com o mercado, tomando por base o direcionamento organizacional. Assim, quando se utiliza o termo *posicionamento*, pode-se estar se referindo tanto à estratégia geral de uma empresa ou unidade de negócio, quanto a uma *oferta*.

Esta tese se concentra no *posicionamento* trabalhado pela função marketing das organizações empresariais, com uma abordagem estratégica, ou seja, de direcionamento de uma proposta integrada das variáveis controláveis de marketing.

Uma outra questão a ser esclarecida é o fato de que, embora o termo mais utilizado pela literatura de marketing seja “posicionamento de produto”, em muitos casos utiliza-se o termo “posicionamento de marca”. Observa-se que essa diferença se dá em virtude de a marca ser, além de um atributo do produto, o elemento utilizado pelas atividades de marketing para se induzir o público-alvo ao *posicionamento* almejado. Tanto que autores que utilizam o termo “posicionamento de produto”, ao apresentarem seus exemplos, expõem mapas perceptuais nos quais são apresentadas marcas associadas à categoria de produto para a realização das comparações de ofertas concorrentes.

Além desses, também os termos “estratégia de posicionamento” e “posicionamento estratégico” são encontrados na literatura de marketing como nomenclaturas de um mesmo fenômeno. Mas enquanto o primeiro sugere o detalhamento da maneira pela qual o posicionamento será alcançado, o segundo, para efeitos desta tese, constitui-se em um pleonasma, uma vez que “posicionamento” por si só já indica a definição de uma base para que estratégias sejam desenvolvidas, implementadas e controladas.

Apesar das críticas, optou-se por utilizar todos os termos supracitados, indistintamente, a fim de resguardar a originalidade dos trabalhos analisados. No entanto, foram feitas ressalvas quando a terminologia trazia implicações sobre os pensamentos expostos no trabalho.

Nesta tese trabalha-se com o conceito de *posicionamento da “oferta”*, uma vez que ele abarca o produto (incluindo a marca) e todos os demais elementos do composto de marketing. Assim sendo, o termo traz a concepção estratégica, natural do posicionamento, e considera a oferta como um todo, que contempla as suas dimensões tangíveis e intangíveis relativas ao benefício disponibilizado ao mercado, indicando que todas as decisões relativas às variáveis controláveis de marketing devem ser por ele guiadas. Observe-se que, embora Kotler (1998, p. 28) admita como equivalentes os termos *produto*, *oferta* e *solução*, pode-se considerar a existência de diferenças significativas entre eles: enquanto a *oferta* é constituída por todo o



composto de marketing, o *produto* diz respeito a um dos elementos, enquanto *solução* é o que o consumidor busca com a aquisição e uso de uma *oferta*.

Esta tese está dividida em quatro partes. A primeira, além dessa *introdução*, em que são apresentados, de forma abrangente, a problematização e o seu contexto, compreende a sua *metodologia*, a fim de prover as bases para as escolhas metodológicas gerais, além de abordar, brevemente, o propósito de se elaborar modelos em marketing. Por fim, explicita o *plano geral* do trabalho, em que são detalhados o problema estudado nesta tese, o seu objetivo e as atividades realizadas.

A segunda parte aborda a revisão da literatura relativa ao *reposicionamento* e aos principais assuntos que o circundam, com vistas ao aprofundamento do tema da tese. Assim, o quarto capítulo expõe dados e especificidades da *gestão de serviços*; o quinto aborda a competitividade, que constitui o principal alicerce que justifica o desenvolvimento de marketing; o sexto capítulo discute os conceitos de *diferenciação* e de *valor*, apresentando meios para obtê-los e, especialmente, as suas relações com o *posicionamento* e o *reposicionamento*; o sétimo capítulo apresenta e discute o *posicionamento* como uma atividade fundamental do marketing, à medida que direciona a gestão das suas chamadas “variáveis controláveis”; por fim, o oitavo capítulo aborda o principal assunto desta tese, o *reposicionamento*, apresentando exemplos e trazendo, ainda, um modelo prévio elaborado, como forma de elucidar a sua prática e de contribuir para o melhor delineamento da pesquisa de campo.

A terceira parte da tese aborda a *pesquisa de campo*. Assim, o capítulo nono traz informações relativas ao *turismo* e à *hotelaria*, a fim de permitir conhecer o setor e o sub-setor de atividade em que a pesquisa de campo se concentrou; o décimo capítulo apresenta a *metodologia da pesquisa de campo* e o décimo primeiro capítulo apresenta os *resultados da pesquisa de campo*.

Finalmente, a quarta e última parte do trabalho, no seu décimo segundo capítulo, apresenta as *conclusões* da tese, em que o modelo de reposicionamento a que se chegou é explicitado, além das limitações do trabalho e de sugestões para futuros estudos acerca do tema proposto.

A seguir, aborda-se, brevemente, a Metodologia, a fim de fundamentar as escolhas que guiaram o desenvolvimento deste trabalho.

## 2 – METODOLOGIA

Esta tese não possui como objeto de estudo o método científico. Mas é comum que dissertações e teses abordem a metodologia, talvez como uma maneira de o pesquisador mostrar que possui conhecimento sobre o assunto, de forma que ele possa ser reconhecido como um cientista com bases sólidas, e não apenas como um replicador de métodos e técnicas. Assim sendo, embora pesquisar, pensar e escrever sobre metodologia não seja tarefa fácil, busca-se promover, de maneira breve, uma discussão acerca dos métodos e das técnicas científicas, em especial das utilizadas nesta tese.

De acordo com Kerlinger (1980, p. 1-2), “a ciência se desenvolveu em parte pela necessidade de conhecimento e compreensão mais seguro e digno de confiança”, com vistas à superação de explicações absolutistas, metafísicas e mitológicas. Portanto, a metodologia é parte integrante de um trabalho científico, pois nela são apresentados os métodos, os critérios e os procedimentos que o pesquisador utilizou para alcançar os objetivos e responder à questão-problema do seu trabalho.

Segundo Selltiz *et alii* (1974, p. 5), “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos.” A metodologia científica, ainda segundo os autores, é um instrumento imprescindível no sentido de se buscarem respostas às perguntas que um trabalho pretende responder, aumentando a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta que foi proposta e que, além disso, seja precisa e não viesada.

Segundo Oliveira (2000, p. 56), a metodologia “estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema.” Evidentemente, estudar o método não é o propósito de muitos trabalhos científicos; no entanto, faz-se uso dos achados desses estudos para balizar os trabalhos que possuem outras propostas. Entretanto, Castro (1977, p. 33) esclarece que a utilização da metodologia científica não garante a precisão e o não enviesamento da pesquisa, embora ajude “[...] a compreender em seus termos mais amplos, não os produtos da pesquisa, mas o seu próprio processo.”

De forma clara e objetiva, Taylor e Bogdam (1984, p. 1) afirmam que o termo metodologia, em ciências sociais, significa como a pesquisa é conduzida. Observe-se que, especificamente no que tange à pesquisa de campo, as escolhas são apresentadas em um capítulo específico, no qual são explicitadas as maneiras pelas quais ela foi conduzida.

O desenvolvimento do conhecimento depende, de certa maneira, da obediência às regras impostas pelo método científico. O termo “método” vem do latim e significa “caminho, passos para se chegar a um objetivo.”, evitando, portanto, que se chegue a resultados quaisquer ao acaso, permitindo que se possa melhor resolver um problema em questão, uma indagação que só pode ser respondida pela pesquisa (OLIVEIRA, 2000, p. 58-59).

Em sua obra, Oliveira (2000, p. 59-69) apresenta diversos métodos, dentre os quais se destacam os seguintes:

- **Indutivo:** permite o desenvolvimento de enunciados gerais a partir de observações acumuladas, sendo um critério de demarcação do que é e do que não é científico, uma vez que levam ao conhecimento a partir de fundamentos de certeza, verdade, razão e evidência observacional ou experimental;
- **Dedutivo:** inversamente ao método indutivo, busca transformar enunciados complexos em particulares, podendo partir dos resultados provenientes do método indutivo;
- **Dialético:** um debate de astúcia, em que se procura derrubar argumentos, a partir da formulação de perguntas e respostas que visam trazer à tona as inconsistências das concepções erradas.

Vergara (1998, p. 12-15) afirma que o método é uma forma lógica de pensamento e que há basicamente três diferentes correntes, a saber:

- **Hipotético-dedutiva:** herança do positivismo, busca deduções a partir do teste de hipóteses e dos relacionamentos causais entre variáveis, enfatizando a dimensão quantitativa;
- **Fenomenológica:** corrente oposta à anterior, possui caráter subjetivo e se baseia na vivência e na experiência das pessoas;
- **Dialética:** corrente também oposta ao positivismo, busca entender um fenômeno dentro de um contexto, preocupando-se com os processos.

Note-se que a divergência existente entre Oliveira (2000) e Vergara (1998), no que se refere às considerações relativas ao método dedutivo, deve-se ao fato de que, enquanto o primeiro faz sua análise à luz das origens do método, esclarecendo que se trata de uma conclusão para o particular a partir da análise do todo, a segunda o faz com base na sua aplicação, ou seja, hipóteses definidas previamente são submetidas a testes a partir de dados

coletados e analisados com técnicas estatísticas, deduzindo-se, portanto, se elas são verdadeiras ou não, o que, por sua vez, permite a extrapolação, ou indução, do resultado para toda uma população (no caso de se tratar de uma amostra obtida por processo probabilístico).

Similarmente, Triviños (1987, p. 30-32) observa a existência de três enfoques na pesquisa em Ciências Sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. De acordo com o autor, o positivismo perdeu importância na pesquisa das Ciências Sociais porque transformava a prática da investigação em uma atividade mecânica, sem sentido, desvinculada da complexidade dos problemas estudados (TRIVIÑOS, 1987, p. 31). Ainda segundo o mesmo autor, à medida que o positivismo perdeu prestígio, a fenomenologia cresceu em termos de uso e de importância (o que se deu no fim da década de 1970), uma vez que permite entender o problema sob um enfoque mais amplo e profundo, no seu contexto de ocorrência (TRIVIÑOS, 1987, p. 31).

Note-se que, independente do método utilizado, a observância e a utilização dos critérios inerentes a cada um deles permite ao pesquisador “fazer ciência”. De acordo com Oliveira (2000, p. 48), “qualquer assunto que possa ser estudado pelo homem pela utilização do método científico e de outras regras especiais de pensamento pode ser chamado de ciência.” No entanto, há que se destacar que “[...] todo conhecimento do mundo é afetado, e até distorcido de certa forma, pelas predisposições dos observadores.” (KERLINGER, 1980, p. 10). Corroborar esse pensamento Mazzon (1978, p. 7), ao afirmar que, embora possa parecer paradoxal, a conquista conceitual da realidade começa por idealizações. Também Kant (2001, p. 3) expõe esse raciocínio ao dizer que

Não se pode duvidar de que todos os nossos conhecimentos começam com a experiência, porque, com efeito, como haveria de exercitar-se a faculdade de se conhecer, se não fosse pelos objetos que, excitando os nossos sentidos, de uma parte, produzem por si mesmos representações, e de outra parte, impulsionam a nossa inteligência a compará-los entre si, a reuni-los ou separá-los, e deste modo à elaboração da matéria informe das impressões sensíveis para esse conhecimento das coisas que se denomina experiência?

No entanto, o próprio autor (KANT, 2001, p. 3) coloca em dúvida a necessidade de todo conhecimento derivar da experiência, ao afirmar que:

Mas se é verdade que os conhecimentos derivam da experiência, alguns há, no entanto, que não têm essa origem exclusiva, pois poderemos admitir que o nosso conhecimento empírico seja um composto daquilo que recebemos das impressões e daquilo que a nossa faculdade cognoscitiva lhe adiciona (estimulada somente pelas impressões dos sentidos); aditamento que própria mente não distinguimos senão mediante uma longa prática que nos habilite a separar esses dois elementos.

Kant (2001, p. 12) acrescenta, ainda, que a razão é a faculdade que proporciona os princípios do conhecimento desprovido do empirismo.

A importância de utilizar-se de método científico reside no fato de que, dessa maneira, é possível realizar observações racionais e controlar fatos, e obter explicações e realizar interpretações adequadas dos fenômenos estudados (OLIVEIRA, 2000, p. 49). Em relação à importância da pesquisa empírica, a ciência deve trazer elementos que possam contribuir para a prática e que a experiência fornece informações a respeito do mundo (CASTRO, 1977, p. 6).

Com respeito às considerações de Vergara (1998, p. 12-15) e de Triviños (1987, p. 30-32), relativas ao método científico, esta tese levou em consideração, especialmente, a corrente fenomenológica, não excluindo, no entanto, o uso de aspectos dialéticos, de forma que sejam ampliadas as possibilidades de análise e solução do problema proposto, em razão da abrangência, dos objetivos e da contribuição que se pretende dar à área de estudo. Já, com respeito às considerações de Oliveira (2000, p. 59-69), o método indutivo é o que mais se julgou apropriado para o problema de pesquisa em questão, uma vez que se pretendia chegar a um modelo de reposicionamento de serviços a partir da realização da revisão da literatura e de estudos de casos, ou seja, chegou-se a um enunciado geral a partir de casos específicos.

Muito embora se possa realizar trabalhos acadêmicos puramente teóricos, ou seja, baseados em reflexão sobre a literatura existente, nesta tese a realização de pesquisa de campo e a incorporação dos seus resultados se fizeram necessários, em razão da pequena quantidade de estudos já realizados sobre o *reposicionamento* em marketing. Eisenhardt (1989, p. 532) proporciona respaldo a esse procedimento ao afirmar que, tradicionalmente, a teoria organizacional é desenvolvida pela combinação da literatura prévia, do senso comum e da experiência. Também Kerlinger (1980, p. 15) endossa esse método ao dizer que “A maior parte da ciência comportamental moderna é caracterizada por uma forte atitude e abordagem empíricas.”

Ressalte-se que, devido à natureza e ao problema desta tese, conforme serão apresentados no próximo capítulo, considerou-se inadequado o uso de uma abordagem positivista para a sua condução. No próximo item, são tecidas considerações específicas acerca de modelos em marketing.

## 2.1 – Modelos em marketing

Alguns dos quesitos importantes e esperados para uma tese de doutorado correspondem à originalidade, seja do tema e/ou da abordagem, e à sua contribuição para a área de estudo em que ela é desenvolvida.

Mazzon (1978, p. 11) afirma que “os modelos devem ser entendidos como uma necessidade central do procedimento científico.” Nesse sentido, o presente trabalho buscará, além de explorar um tema pouco abordado pela teoria de marketing, apresentar um modelo que contribua para a realização de *reposicionamentos*, notadamente de ofertas eminentemente intangíveis.

Segundo Mazzon (1978, p. 7), “Elementos dos mais variados campos do conhecimento científico têm utilizado modelos com o objetivo de analisar ou prever o comportamento de um determinado fenômeno, estrutura ou processo de estudo.” Assim, fica evidente a contribuição que um bom modelo proporciona a uma área de estudo.

Dessa forma, pretende-se contribuir para a teoria de marketing, não com um processo que deve ser realizado para se reposicionar serviços, muito embora os realizados pelos casos estudados sejam apresentados, mas com um conjunto de considerações a serem trabalhadas quando da opção pelo reposicionamento.

A importância da elaboração de modelos que abordam fenômenos gerenciais reside no fato de que a complexidade da realidade, bem como a limitação dada pelo contexto em que a tomada de decisão deve ocorrer, implicam a necessidade de se visualizarem formas simplificadas para que o processo seja realizado em tempo hábil. Muito embora a busca da solução ideal deva guiar o gestor organizacional, a realidade pode implicar sua impossibilidade. Jóia (2004, p. 126-127) corrobora esse pensamento ao afirmar que

[...] a teoria racional inclui [...] a suposição epistemológica de que existe uma verdadeira realidade. Porém, se a realidade é construída socialmente em um contexto cultural e institucional [...], é particularmente difícil acreditar que a teoria da escolha racional seja capaz de encontrar a solução perfeita.

Como afirma Whetten (2003, p. 71), uma contribuição teórica legítima e que agrega valor pode ser baseada em adições ou subtrações de fatores em modelos existentes, desde que alterem a sua lógica principal, apresentando as implicações de tais alterações nos relacionamentos até então existentes entre as variáveis. De acordo com Kerlinger (1980, p.

17), “Uma teoria é uma exposição sistemática das relações entre um conjunto de variáveis. É uma explicação geralmente de um fenômeno particular, ainda que amplo.”

Ressalte-se que “A falta de um consenso sobre o que é exatamente teoria explica por que é tão difícil desenvolver uma teoria forte nas ciências do comportamento.” (SUTTON, 2003, p. 75). Mas é fundamental que a pretensa teoria se baseie em argumentos convincentes e detalhados, dando-se ênfase às explicações em detrimento de simplesmente se apresentar referências já existentes ou dados de pesquisa (SUTTON, 2003, p. 75-76).

Logo, embora se possa admitir que os processos e modelos de *posicionamento* que serão apresentados mais adiante possuam aplicabilidade também nos processos de *reposicionamento*, é fato que eles tratam de um conjunto de atividades e considerações que pouco abordam de maneira específica aquelas relativas a esse processo, proporcionando uma visão um tanto superficial e não passando a segurança suficiente em termos da sua representatividade. Dessa forma, o intuito de elaborar um modelo que melhor represente a realidade do processo de *reposicionamento de serviços*, e de chamar a atenção para as diversas questões que o cercam, repousa na necessidade de se possuírem direcionamentos que permitam às empresas otimizarem seus recursos quando da opção dessa estratégia.

Assim sendo, em vista da escassez de estudos anteriores acerca do assunto em questão, foi elaborado um modelo prévio de reposicionamento, a partir da literatura revisada, da contribuição dos professores que participaram do exame de qualificação desta tese, e da visão e experiência do autor do presente trabalho, com o intuito de direcionar os esforços do pesquisador, no sentido de permitir a compreensão dos reposicionamentos realizados pelas empresas pesquisadas. Então, sobre o modelo prévio foram realizadas alterações com base nas informações provenientes da pesquisa de campo, a fim de adequá-lo à realidade empresarial. Ressalte-se que não foi objetivo da presente tese validar ou testar o modelo prévio elaborado, ou seja, verificar empiricamente se ele representa ou explica o fenômeno em consideração.

Em vista das críticas provenientes da corrente positivista acerca da elaboração de teorias com base em pesquisas que não permitem generalização estatística, em especial na área de negócios, Jóia (2004, p. 147) tece a seguinte crítica: “o mundo real dos negócios sempre entendeu e conviveu com modelos heurísticos; é chegada a hora da academia descer do seu pedestal e olhá-los com mais respeito, sob o risco de descolar-se da práxis empresarial, tornando-se, simplesmente, irrelevante.”

Compreendendo um modelo como uma entre diversas possíveis representações da realidade, sua importância não está no rigor a ele associado ou ao número de variáveis que ele compreende, mas sim no quão adequadamente ele expressa a realidade que ele busca retratar

(JÓIA, 2004, p. 127). Nesse sentido, a proposta de um modelo para o *reposicionamento* de serviços busca preencher uma lacuna existente na literatura de marketing com relação ao assunto, conforme evidenciado, por meio de uma representação esquemática que relacione os diversos fatores que devem ser considerados para a realização da atividade, com vistas ao seu sucesso.

De acordo com Mazzon (1978, p. 8), “a característica fundamental de um modelo é que a sua construção implica na adoção de uma atitude seletiva, através da qual se procura eliminar aspectos menos importantes para permitir que se veja algo no âmago das coisas.” A partir disso, os aspectos considerados relevantes são estruturados em termos de conexões ou interdependências (MAZZON, 1978, p. 8).

Os modelos podem desempenhar diversas funções, a saber (MAZZON, 1978, p. 9-11):

- Seletiva: permite a atribuição de importância aos elementos que de fato interessam àquilo que se pretende trabalhar;
- Aquisitiva: proporciona arcabouço dentro do qual as informações podem ser definidas, coletadas e ordenadas;
- Organizacional: diz respeito à classificação dos elementos considerados;
- Fertilidade: permite extrair a quantidade máxima de informações;
- Lógica: permite explicar como determinado fenômeno acontece;
- Normativa: prescreve o que as organizações ou indivíduos devem fazer;
- Sistemática: considera a interligação dos diversos elementos considerados;
- Construtiva: proporciona bases para a elaboração de teorias;
- Parentesco: promove a comunicação de idéias científicas.

Também Sutton (2003, p. 77) entende que por si só uma figura não representa uma teoria, devendo-se para tanto, buscar uma ordenação lógica entre as diversas variáveis consideradas. O mesmo autor esclarece que “uma boa teoria é, freqüentemente, representacional e verbal”, possuindo argumentos ricos e claros de forma que permita uma interação lógica e uma representação gráfica.

Segundo Mazzon (1978, p. 12), para que se tenha realmente um modelo teórico, o modelo conceitual deve absorver as peculiaridades da teoria à qual se pretende amarrá-lo. Ou seja, deve ser dotado de conhecimento relativo ao assunto que aborda.

Mazzon (1978, p. 9) esclarece, ainda, que



[...] o objetivo geral do construtor de modelos é o de compreender certas características do mundo real de forma mais simples, acessível, observável, relativamente fácil de serem formuladas ou controladas, da qual se possa extrair conclusões que, por sua vez, possam ser reaplicadas ao mundo real.

Segundo Jóia (2004, p. 147), “os modelos heurísticos, com sua leveza, flexibilidade e pouca pretensão, podem, às vezes, ser mais adequados do que sofisticados modelos matemáticos e estatísticos.”<sup>1</sup>

Segundo Mazzon (1978, p. 13), há três tipos de modelos:

- Representação esquemática;
- Teoria;
- Instrumento de operacionalização.

O mesmo autor acrescenta, ainda, que

[...] uma das formas de se fazer ciência, isto é, de aprender a realidade pelo pensamento, é através da conversão de coisas concretas, fenômenos ou sistemas em imagens conceituais (objeto-modelo) cada vez mais ricas e expandi-las em modelos teóricos progressivamente mais complexos e sistematicamente mais fiéis aos fatos observados (MAZZON, 1978, p. 13).

Assim sendo, embora o termo “modelo” venha sendo bastante utilizado na literatura de marketing, muitos deles são, na verdade, “processos” ou modelos operacionais, tais como “modelo de plano de marketing”, “modelo de posicionamento de produto”, “modelo de desenvolvimento de novos produtos”, uma vez que consistem em conjuntos de etapas que permitem chegar a um resultado de forma supostamente otimizada.

Tal dissonância pode se dever ao fato de que o termo “modelo” possui diversos significados, entre eles (SACCONI, 1998, p. 463):

- Exemplo ou padrão de imitação ou comparação;
- Representação simplificada da realidade.

Nesta tese, mais do que um processo de reposicionamento, busca-se apresentar, em um esquema, as principais preocupações relativas ao fenômeno, englobando, mas não se reduzindo a um conjunto de etapas para a sua realização. **Trata-se, portanto, de um modelo teórico e não operacional.**

---

<sup>1</sup> O termo “modelos heurísticos” significa modelos baseados em heurística, ou seja, em lógica obtida pelo empirismo, pela descoberta (JÓIA, 2004, p. 125; 127). No entanto, ao longo deste trabalho, utiliza-se tão somente o termo “modelo” para representar essa condição.

Assim, a proposta desta tese, de apresentar um modelo de *reposicionamento* de serviços, repousa na busca de uma compreensão mais didática e pontual de uma atividade complexa pouco explorada pela literatura de marketing, proporcionando um contribuição teórica e prática acerca do objeto em estudo, visto que, de acordo com Sutton (2003, p. 79), “uma teoria forte [...] mergulha nos processos subjacentes a fim de compreender as razões sistemáticas de uma ocorrência ou não ocorrência particular [...] esta normalmente amarrada a um conjunto de argumentos convincentes e logicamente interconectados.”

A seguir, apresenta-se o plano geral da tese, em que é explicitada a estrutura básica do trabalho.

### 3 – PLANO GERAL DA TESE

Com o intuito de guiar os esforços do pesquisador e de permitir ao leitor a compreensão do que efetivamente trata e o que se pretendeu com este estudo, apresenta-se o plano geral da tese.

#### 3.1 – O Problema Estudado na Tese

Segundo Kerlinger (1980, p. 35), “em sentido geral, um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão e solução.” Assim sendo, a partir da discussão apresentada, relativa ao problema desta tese, definiu-se a seguinte questão, a qual guiou os esforços do pesquisador com vistas à elaboração desta tese:

*Quais são as principais dimensões, variáveis e questões a serem consideradas para que se obtenha sucesso em um processo de reposicionamento de serviços?*

Em vista da necessidade de as organizações realizarem *reposicionamentos*, conforme justificado, esta tese buscou compreender a literatura pertinente ao assunto e se concentrou na elaboração de um modelo de *reposicionamento* de serviços, concebido a partir da discussão baseada na revisão bibliográfica empreendida e das informações pertinentes ao assunto, obtidas na pesquisa de campo realizada.

A opção de concentrar o trabalho em marketing de serviços, especialmente a pesquisa de campo, baseou-se na percepção do pesquisador de que o *reposicionamento* de *ofertas* centradas em aspectos intangíveis pode ser ainda mais complexo do que o de *ofertas* centradas em aspectos tangíveis, uma vez que os indicadores de uma nova posição podem não ser tácitos ou visíveis e basearem-se meramente em uma promessa, o que se coloca como um estimulante desafio.

Ressalte-se, novamente, que a área em que a análise se concentra é a administração de marketing e não a administração geral, a qual também deve fazer *posicionamentos* e *reposicionamentos*, como parte das suas diretrizes organizacionais, conforme já discutido.

A pesquisa empírica que complementa o trabalho foi realizada em empresas que atuam no setor de turismo, especificamente no sub-setor de hotelaria, em vista do contínuo aumento

da competitividade no setor, do potencial turístico que nosso país possui (conforme será elucidado mais adiante), e dos interesses do autor do presente trabalho em desenvolver conhecimento sobre o referido setor.

### 3.2 - Objetivo Geral

A partir da questão-problema, foi definido o seguinte objetivo geral do estudo:

- Elaborar um modelo que compreenda as principais dimensões, variáveis e questões relativas ao *reposicionamento* de serviços, com base na teoria estudada e na pesquisa de campo realizada.

### 3.3 – Atividades Realizadas

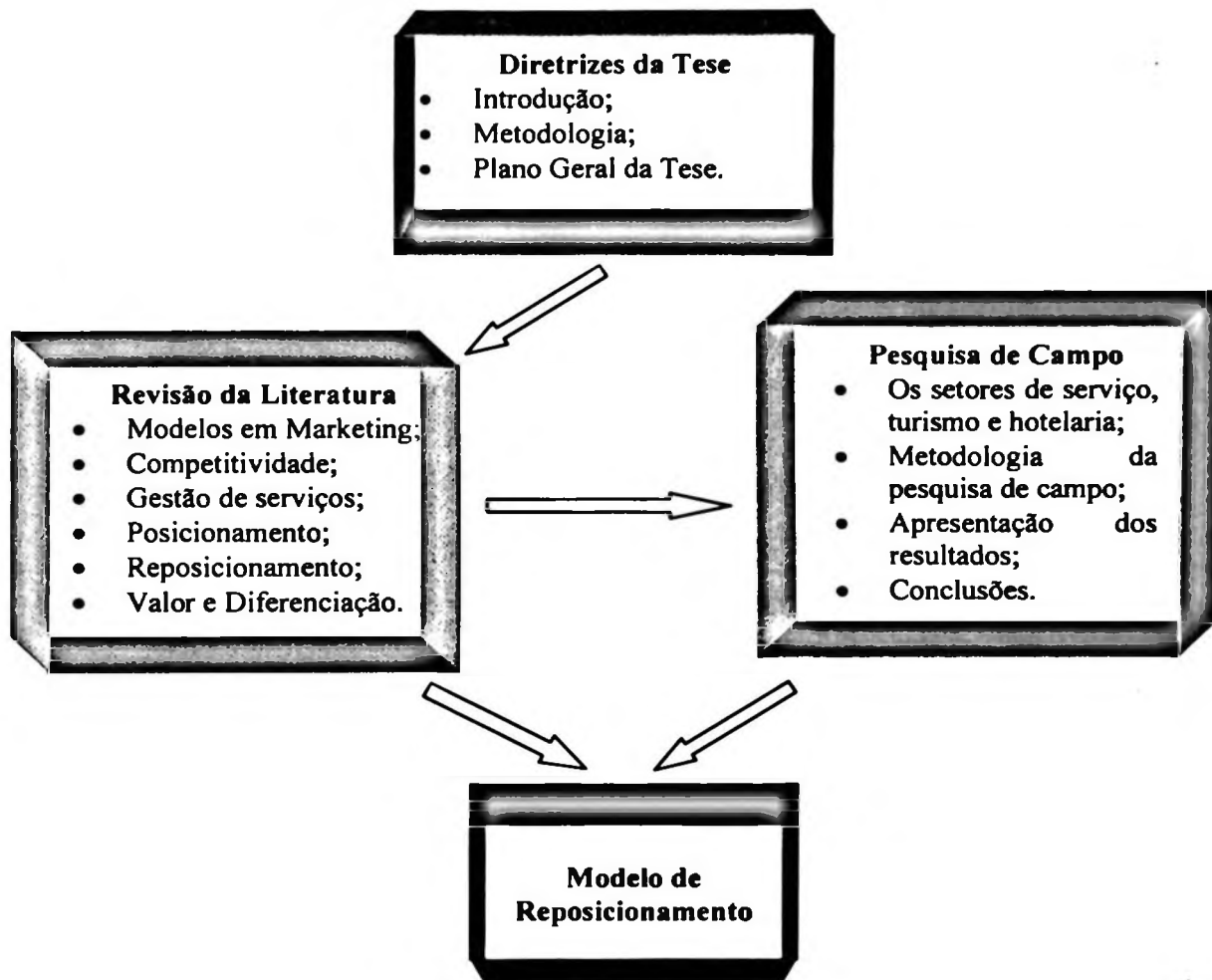
Foram definidas as seguintes atividades para que o objetivo geral supracitado pudesse ser alcançado, que, por sua vez, permitiu responder à questão-problema exposta:

- Estudar a teoria relativa ao *reposicionamento* em marketing e a outros assuntos que se relacionem com esse fenômeno;
- Identificar as principais dimensões, variáveis e questões que devam ser consideradas para a realização do *reposicionamento* de serviços;
- Conhecer o processo realizado por algumas empresas que reposicionaram serviços;
- Integrar as dimensões, variáveis e questões identificadas.

Ressalte-se que, em vista do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e da natureza exploratória desta tese, não foram definidas hipóteses a serem testadas, nem tampouco variáveis dependentes e independentes, uma vez que, segundo Selltiz (1974, p. 61), sem se ter conhecimento profundo acerca do tema em estudo, das principais variáveis que influenciam uma determinada relação e das condições necessárias para a sua ocorrência, qualquer hipótese que venha a ser apresentada tende a ser superficial.

Assim, o trabalho foi guiado com base na questão-problema, pelo objetivo geral e pelas atividades definidas. Na Figura 1, pode-se observar o esquema da tese. Ressalte-se que, com base na proposta de tese apresentada no exame de qualificação e das preciosas sugestões proporcionadas pela comissão julgadora na ocasião, buscou-se elaborar um trabalho que possa

ser reconhecido no meio acadêmico como possuidor de boa qualidade e, no meio empresarial, como contributivo à otimização de recursos, já que o marketing é uma sub-área de conhecimento da Administração, uma Ciência Social Aplicada.



**Figura 1 – Esquema da tese**

FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

A próxima parte deste trabalho, que apresenta a revisão da literatura relativa ao reposicionamento e a outros assuntos que possuem relacionamento direto com ele, visa ao desenvolvimento de uma base mais sólida com vistas ao alcance do seu objetivo.

De acordo com Triviños (1987, p. 92), “o apoio da literatura para apoiar as ‘bases teórico-metodológicas’ é importantíssimo, não só porque essa revisão preliminar mais ou menos aprofundada descobrirá e indicará os suportes teóricos do estudo, mas também porque definirá com clareza as dimensões e perspectivas que apresenta o problema.” Além disso, quando se estudam problemas complexos, como normalmente são os relativos às Ciências Sociais, é fundamental que se tenha um suporte de princípios a fim de que a importância do que se estuda seja enaltecida (TRIVIÑOS, 1987, p. 99).

## **PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA**

**"Ter consciência de que se é ignorante é um grande passo em direção à sabedoria."**

*Aristóteles*

## 4 – SERVIÇOS

Em vista de a presente tese se concentrar na gestão de marketing de serviços, aborda-se, brevemente, a representatividade do setor e as especificidades que vão contribuir para o desenvolvimento do pensamento crítico sobre o principal assunto que ela aborda: o reposicionamento.

### 4.1 – Representatividade do Setor de Serviços

À medida que ocorre o desenvolvimento tecnológico e sua aplicação e as interações sociais tornam-se complexas, a estrutura econômica de uma nação vai sendo alterada no sentido de concentrar em serviços grande parte da sua força. Para Urdan (1993, p. 46), “o crescimento do setor de serviços parece ser, ao mesmo tempo, causa e consequência do processo de desenvolvimento econômico.”

Em termos da estrutura econômica dos países, a representatividade do setor terciário em relação ao PIB é, em geral, mais representativa do que dos setores primário e secundário, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Participação % dos setores da economia no PIB em países selecionados**

Setor País	Agricultura				Indústria				Serviços			
	1983	1993	2002	2003 <sup>1</sup>	1983	1993	2002	2003 <sup>1</sup>	1983	1993	2002	2003 <sup>1</sup>
<b>Brasil</b>	10,9	7,6	5,8	5,8	44,0	41,6	20,6	19,1	45,1	50,8	73,5	75,1
<b>Argentina</b>	8,7	5,5	10,7	11,0	41,6	29,2	32,0	34,7	49,8	65,3	57,3	54,3
<b>Estados Unidos<sup>2</sup></b>	2,2	1,9	1,6	-	31,6	25,7	23,1 <sup>2</sup>	-	66,3	72,4	75,3 <sup>2</sup>	-
<b>México</b>	8,5	6,3	4,0	4,0	35,2	26,8	26,5	26,4	56,3	66,9	69,5	69,6
<b>Portugal<sup>2</sup></b>	15,0	6,2	3,8	-	34,5	29,6	30,0 <sup>2</sup>	-	50,5	64,2	66,2 <sup>2</sup>	-
<b>Espanha</b>	6,4	5,0	3,4	-	36,8	31,2	30,1	-	56,8	63,9	66,5	-
<b>França</b>	4,7	3,1	2,7	-	33,5	27,5	24,9	-	61,8	69,4	72,4	-
<b>Reino Unido</b>	2,0	1,8	1,0	-	40,9	31,3	26,4	-	57,1	66,9	72,6	-
<b>Africa do Sul</b>	4,4	4,2	4,1	3,8	44,5	35,5	32,2	31,0	51,1	60,3	63,7	65,2
<b>China</b>	33,0	19,9	15,4	14,6	44,6	47,4	51,1	52,3	22,4	32,7	33,5	33,1

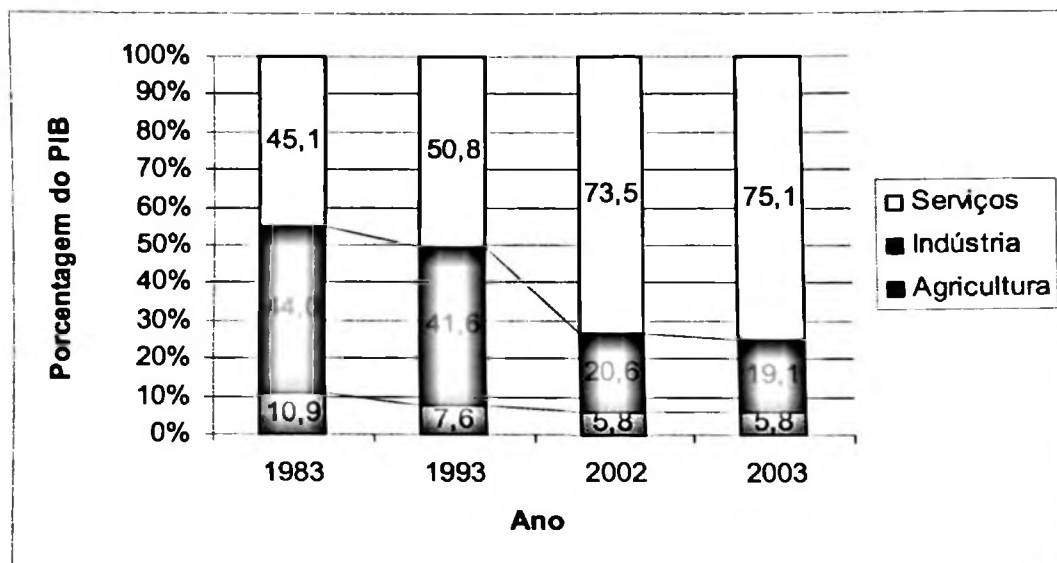
<sup>1</sup>Dados estimados.

<sup>2</sup>Dado estimado em 2002.

FONTE: BANCO MUNDIAL, 2004.

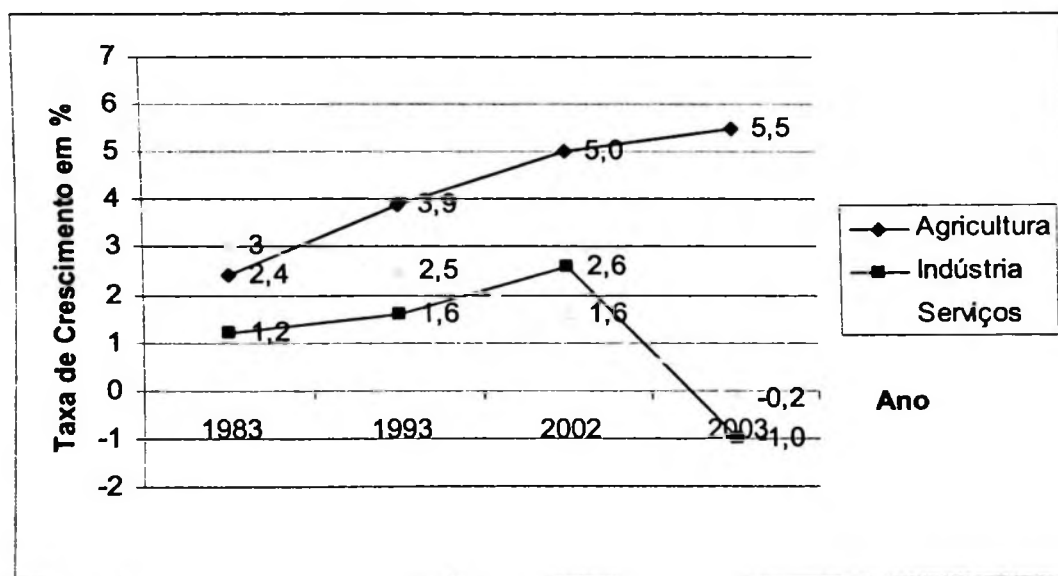
Pode-se observar, no Gráfico 1, que houve queda expressiva nos setores primário e secundário em contrapartida ao crescimento do setor terciário em termos de representatividade em todos os países considerados, com exceção da China, que

reconhecidamente concentra, atualmente, grande parte da produção industrial mundial devido às condições de fatores, com destaque à baixa remuneração da mão-de-obra.



**Gráfico 1 – Evolução da participação dos setores da economia brasileira no PIB**  
 FONTE: BANCO MUNDIAL, 2004.

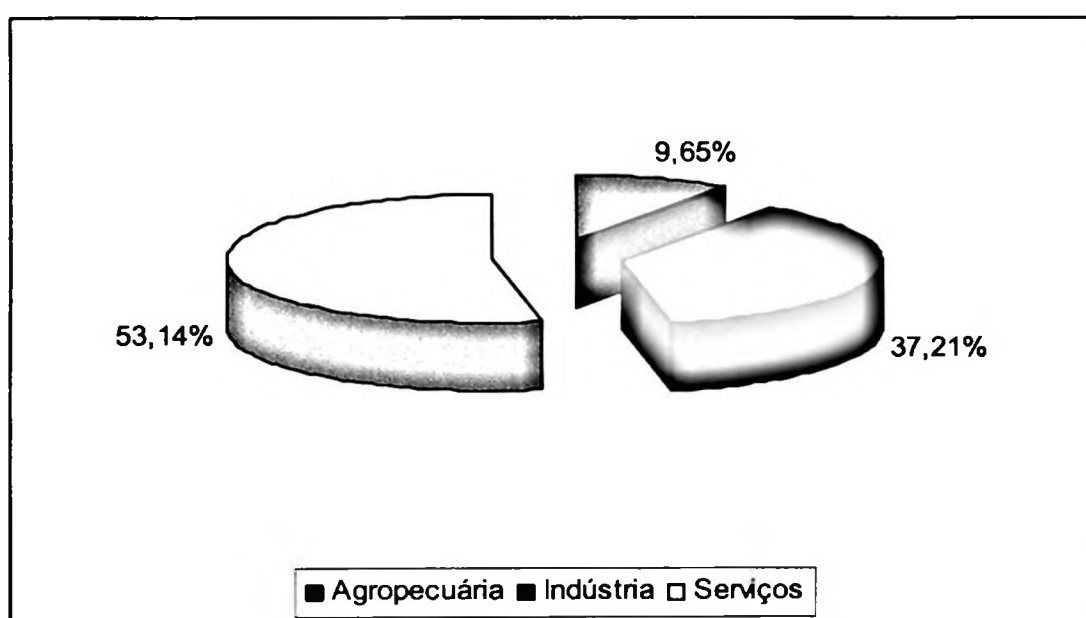
Especificamente com relação ao Brasil, observa-se um aumento significativo da representatividade econômica do setor de serviços, conforme apresentado no Gráfico 2. No entanto, verifica-se que a taxa de crescimento dos diversos setores nos anos considerados não indica tamanha disparidade. Uma possível explicação é o fato de o Brasil agregar pouco valor aos produtos agrícolas e industriais, o que talvez não ocorra aos serviços.



**Gráfico 2 – Evolução da taxa de crescimento dos setores da economia brasileira**  
 FONTE: BANCO MUNDIAL, 2004.

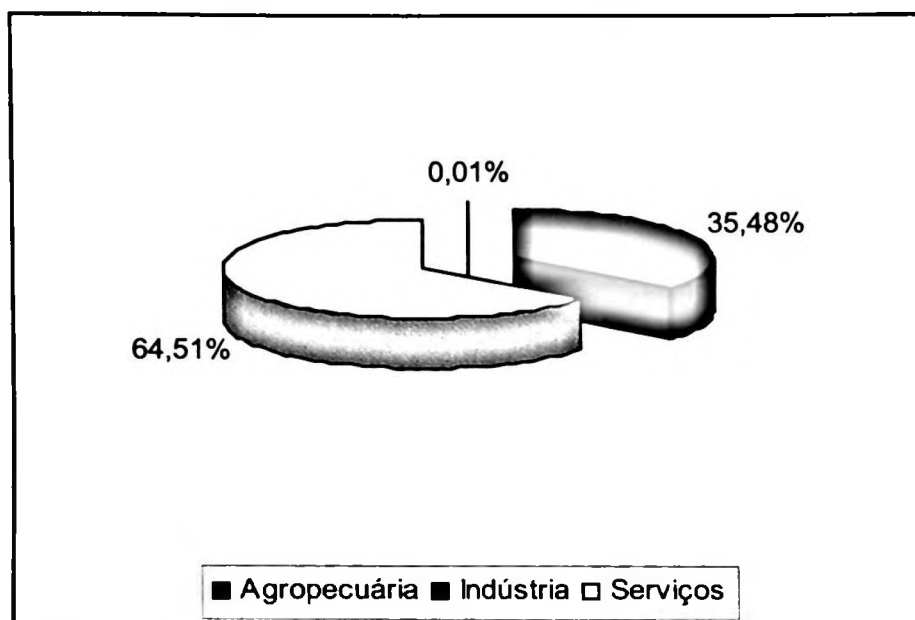


Em vista do interesse do pesquisador em apresentar dados que permitissem uma comparação dos setores econômicos de diversos países, buscou-se uma fonte confiável que os congregasse. No entanto, em vista de a metodologia utilizada pelo Banco Mundial para a consolidação desses dados ser significativamente diferente da utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (órgão oficial brasileiro), os dados apresentados no Gráficos 3 são diferentes do apresentado no Gráfico 1. Ressalte-se que essa diferença é pouco importante para este trabalho, uma vez que o que se busca é apresentar as importâncias relativas dos setores, como forma de justificar em parte a concentração do estudo, em especial, da pesquisa de campo, no setor de serviços.



**Gráfico 3 – Participação dos setores econômicos na produção brasileira**  
FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005.

Em vista da representatividade do setor de serviços na economia brasileira e paulistana, em particular, cabe ao meio acadêmico-científico contribuir para o seu desenvolvimento estruturado, proporcionando-lhe soluções e antevendo dificuldades, de forma que os recursos envolvidos sejam otimizados e a competitividade do setor seja tal que contribua para o desenvolvimento econômico e social da nação.



**Gráfico 4 – Participação dos setores econômicos na produção paulistana**  
 FONTE: FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS – SEADE, 2005.

#### 4.2 – Aspectos Fundamentais dos Serviços e da sua Gestão

Urdan (1993, p. 80-81) observa a existência de dois extremos acerca das definições: de um lado, defende-se que, como as definições são sujeitas a críticas, elas tornam-se prescindíveis, partindo-se, então, para a compreensão do fenômeno; de outro lado, defende-se que definições são necessárias, pois a partir delas pode-se aprofundar o conhecimento acerca do fenômeno. Para o autor, definir serviços apresenta as seguintes utilidades (URDAN, 1993, p. 81-82):

- É um ponto de partida para ensino e pesquisa no sentido de permitir exames mais detalhados;
- Permite às organizações evitar o estreitamento de perspectivas, orientando e conduzindo a objetivos e ações mais acuradas;
- Torna a discussão coerente à medida que diminui a dissonância relativa às interpretações.

No entanto, Urdan (1993, p. 82) reconhece a dificuldade de se apresentar uma definição para serviços, uma vez que, por ser uma categoria vasta, a generalização excessiva é pouco contributiva e a especialização demasiada dificulta a aplicabilidade e conduz à confusão. Grönroos (1995, p. 34-37), também, argumenta acerca da dificuldade de se definir

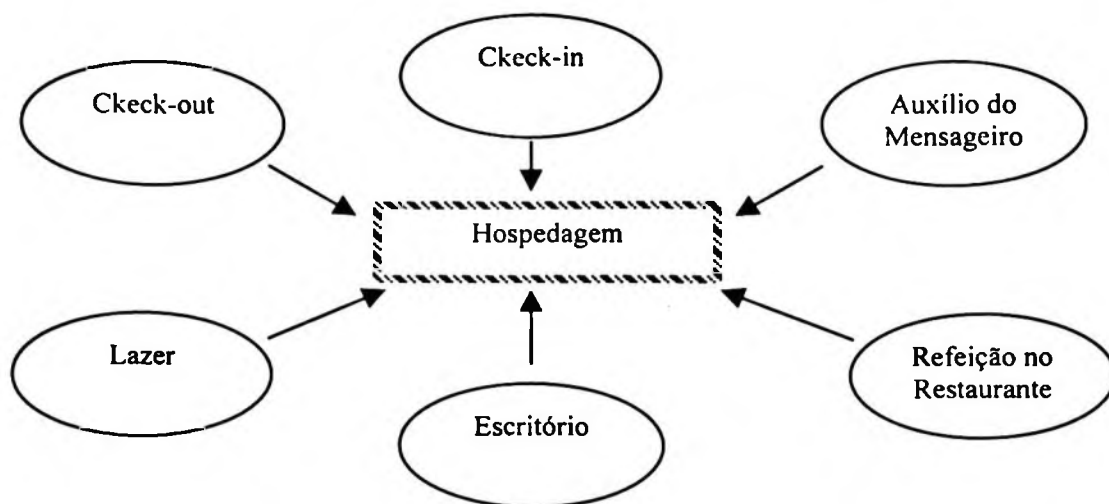
um conceito apropriado para serviços, em vista da grande quantidade de *ofertas* que são baseadas em bens intangíveis. Para o autor, “uma máquina, ou quase qualquer produto, pode ser transformado em um serviço para um cliente, se a empresa fizer esforços de desenvolver uma solução sob medida para atender às demandas mais detalhadas daquele cliente.”

Inclusive a própria classificação de uma atividade empresarial é, por vezes, de difícil realização. Ikeda (2000, p. 35) entende que “a maioria das empresas não está claramente baseada em serviços ou bens. Há uma amplitude entre o tangível e intangível ou oferta dominada por bens e serviços, referido como *continuum* de serviços.”

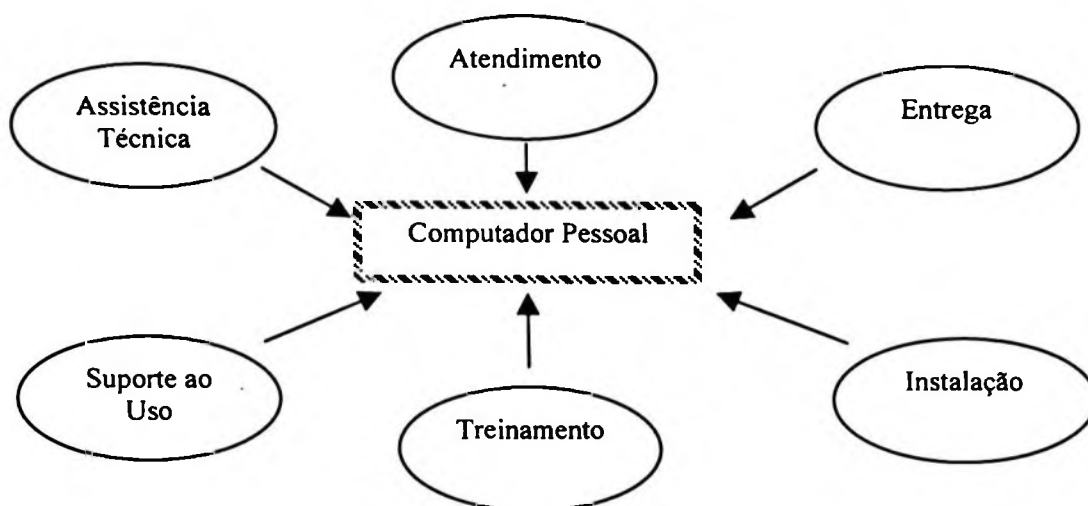
A classificação oficial das atividades de serviços proporciona uma boa idéia da magnitude do setor. De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -, os serviços são divididos nas seguintes categorias (CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS, 2004):

- Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos;
- Alojamento e alimentação;
- Transporte, armazenagem e comunicações;
- Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados;
- Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas;
- Administração pública, defesa e seguridade social;
- Educação;
- Saúde e serviços sociais;
- Outros serviços coletivos, sociais e pessoais;
- Serviços domésticos;
- Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais.

Uma definição simples é apresentada por Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), para quem serviços são “ações, processos e atuações.” Ressalte-se que a amplitude desse conceito abarca não apenas as ofertas realizadas pelas empresas de serviços, mas, em muitos casos, também por empresas de bens manufaturados com aspectos complementares intangíveis. Assim, os serviços tanto podem ser a base da *oferta*, quando o benefício principal é proporcionado por aspectos intangíveis, quanto podem ser acessórios, quando o benefício principal é proporcionado por aspectos tangíveis, conforme exemplos apresentados nas Figuras 2 e 3, que tomam por base um meio de hospedagem e um computador pessoal, respectivamente.



**Figura 2 – Serviço como elemento principal**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.



**Figura 3 – Bem tangível como elemento principal**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

De forma um pouco mais específica, Kotler (1998, p. 412) define que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada.” Na verdade, trata-se da disponibilização de um benefício ao cliente, sem que seja fundamental a obtenção de algo tangível para dele usufruir. Ao analisar uma série de definições acerca do termo *serviço*, Grönroos (1995, p. 34-36) conclui que todas elas possuem pontos fortes e limitações, justamente por serem amplas demais ou muito restritas, o que não representa a realidade. Assim, o autor propõe a seguinte definição (GRÖNROOS, 1995, p. 36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Como a definição abarca uma imensa quantidade de *produtos intangíveis*, generalizações a respeito dos serviços são difíceis, quando não equivocadas, o que exige a consideração de outros aspectos, de forma que se obtenha um refinamento das diversas naturezas que o compõem, a fim de que possam ser tecidas considerações apropriadas. Assim, Kotler (1998, p. 412) apresenta uma classificação com cinco categorias, a saber:

- Bem tangível: o benefício disponibilizado ao mercado é baseado em aspectos puramente físicos, desprovido de serviços, tal como creme dental ou sal;
- Bem tangível acompanhado de serviços: o benefício ofertado ao mercado é baseado, essencialmente, em aspectos físicos, com a adição de serviços de apoio e complementares para que possa ser plenamente obtido, tal como um automóvel (e sua manutenção) ou um televisor (e sua garantia);
- Híbrido: a oferta contempla em medida similar tanto os aspectos físicos quanto os intangíveis, tal como um restaurante;
- Serviço acompanhado de bem tangível: o benefício ofertado ao mercado é baseado essencialmente em aspectos intangíveis, com a adição de aspectos físicos de apoio e complementares para que possa ser plenamente obtido, tal como transporte aéreo;
- Serviço: o benefício disponibilizado ao mercado é baseado em aspectos puramente intangíveis, desprovido de aspectos físicos, tal como corte de cabelo ou massagem.

Ressalte-se que atualmente é, até mesmo, difícil a exemplificação de produtos que sejam absolutamente tangíveis ou intangíveis, uma vez que uma maneira de criar diferenciação é agregar aspectos intangíveis aos benefícios proporcionados eminentemente por bens tangíveis e vice-versa.

Como forma de contribuir para o estudo da gestão dos serviços, uma classificação genérica das suas características é apresentada em diversos livros que abordam a sua gestão. São elas:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser tocados, segurados ou vistos, uma vez que normalmente se trata de um desempenho, um conjunto de processos, o que dificulta a avaliação por parte do seu público-alvo;

- Heterogeneidade ou Inconsistência: os serviços apresentam, por sua própria natureza, certa variabilidade, uma vez que depende da interação humana para que seja entregue;
- Inseparabilidade: os serviços, normalmente, são entregues ao mesmo tempo em que são produzidos, não sendo possível a separação do prestador do serviço e do serviço propriamente dito, sendo que o nível de interação entre as partes envolvidas depende do grau de presença física necessária para se receber o serviço;
- Perecibilidade ou Inventário: os serviços não podem ser estocados como os bens e, por essa razão, os custos associados são mais subjetivos e relacionados com a capacidade de produção.

Pode-se observar que, se por um lado tais características implicam desafios diversos daqueles que se enfrenta quando se trabalha com bens tangíveis, também há que se reconhecer que essas mesmas características permitem o aproveitamento de oportunidades específicas que não poderiam ser abordadas da mesma maneira pelas ofertas essencialmente tangíveis. Ainda assim, geralmente os autores de marketing sugerem caminhos para que as possíveis “fraquezas” dos serviços sejam atenuadas, com vistas a contribuir para a tomada de decisão de compra por parte do público-alvo (KOTLER, 1998, p. 414-415; BERKOWITZ *et alii*, 2003, p. 64-66).

No caso da intangibilidade, sugere-se a apresentação dos benefícios advindos do serviço e a tentativa de torná-lo tangível, ao menos em partes complementares e suplementares, criando evidências que elucidem o que será entregue; no caso da heterogeneidade, sugere-se o treinamento dos funcionários e um grau de padronização a ser definido com base nos interesses do público-alvo e nas capacidades da empresa; no caso da inseparabilidade, sugere-se, também, a depender do interesse do público-alvo, que se promova ou que se evite a interação pessoal; no caso da perecibilidade, sugere-se uma eficaz administração da demanda e a adoção de políticas salariais variáveis.

A fim de contribuir para a gestão de serviços, Lovelock (1983) propôs cinco classificações, a partir de questões que consideram as seguintes variáveis:

1. A natureza do ato de serviço;
2. O tipo de relacionamento existente entre a empresa e os seus clientes;
3. Espaço para a customização e o julgamento por parte do fornecedor;
4. A natureza da demanda e da oferta para o serviço;

## 5. Forma de entrega do serviço.

Mais recentemente, Lovelock e Wright (2001, p. 31-34) expandiram as possibilidades de classificação, explicando que diversas maneiras são necessárias em vista da grande variação existente na prestação dos serviços, mesmo quando possuem naturezas similares. Nessa perspectiva, afirmam que as maneiras significativas pelas quais se podem agrupar os serviços são:

- Pelo grau de tangibilidade ou intangibilidade;
- Pelo destinatário direto;
- Pelo tempo e o lugar da entrega;
- Pelo grau de personalização ou padronização;
- Pela natureza da relação com os clientes;
- Pelo equilíbrio entre oferta e demanda;
- Pelas instalações, equipamentos e pessoal que participam da experiência.

Shostack (1987, p. 35) sugere uma classificação que se baseia em duas variáveis: de acordo com as suas etapas e seqüências (complexidade), e de acordo com a variabilidade dessas etapas e seqüências (divergências). Assim, a complexidade e a variabilidade são variáveis independentes que podem produzir diversas combinações (SHOSTACK, 1987, p. 35). Como exemplo, cita que uma pequena floricultura pode possuir um processo simples, mas com grande variabilidade, e que um banco pode possuir um processo bastante complexo, mas com mínima variabilidade (SHOSTACK, 1987, p. 35). Além disso, em vista do comum uso de aspectos tangíveis com objetivos de proporcionar ao seu público-alvo uma “visualização” mais condizente com a proposta, tanto os funcionários quanto os bens facilitadores contribuem para alterações na complexidade e na divergência da operação (SHOSTACK, 1987, p. 42).

Segundo Loures (2003, p. 70), a ambientação dos pontos de contato que ocorrem entre o fornecedor e o cliente de serviços deve buscar a criação de sentimentos que contribuam para que a compra seja realizada. Graças às suas características, ao interagir com o fornecedor de serviços, muitas vezes o cliente tem contato direto e intenso com a “fábrica” onde é produzido, o que pode implicar impactos na percepção do cliente acerca da experiência de serviço, influenciando diretamente o seu nível de satisfação (BITNER, 1992, p. 47-48). Esse inter-relacionamento que se dá entre produtores e demandantes de serviços é chamado por

Heskett, Sasser e Hart (1990, p. 2) de “encontro de serviço”, o qual ocorre não somente entre pessoas, mas também pelo contato com a tecnologia, com o produto e com a comunicação.

#### 4.2.1 – Qualidade em serviços

Uma vez levadas em consideração as características dos serviços e a maneira como se dá o relacionamento entre empresas de serviços e os seus clientes em perspectiva, emerge uma questão fundamental para a consubstanciação adequada da interação: a **qualidade**. A importância da qualidade em serviço é tal, que o assunto se coloca como um dos mais discutidos na literatura de marketing, uma vez que se busca não apenas um consenso ao seu respeito, mas principalmente encontrar maneiras de organizá-la e de transmiti-la adequadamente.

De acordo com Grönroos (1995, p. 47-48), embora a qualidade seja abordada como sendo uma variável interna, sob controle das organizações, pouco ela pode contribuir em termos de competitividade se não for considerada a dimensão externa do ambiente empresarial. Buzzell e Gale (1987, p. 47) afirmam que “a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente *perceba* como tal.”

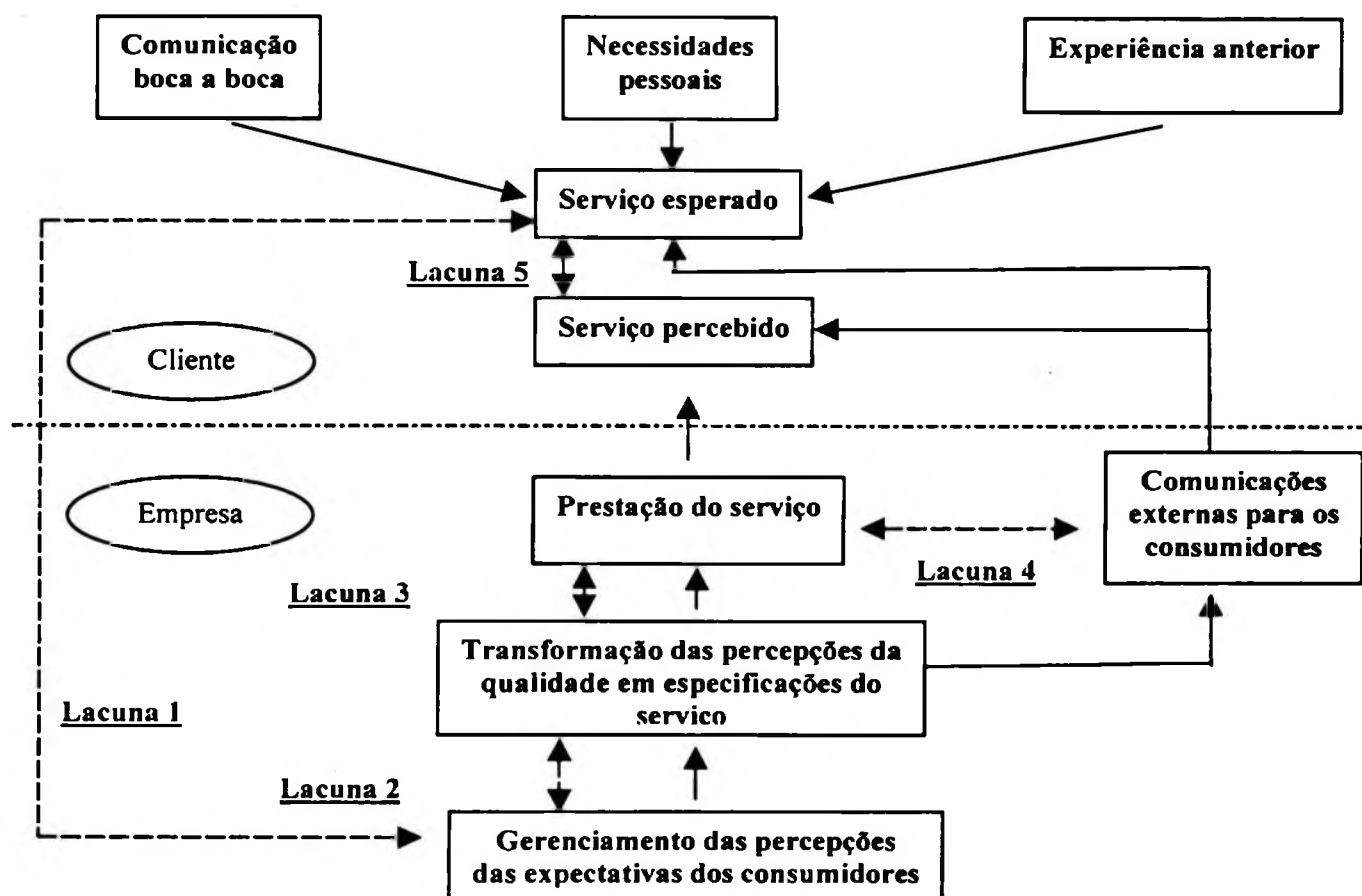
A qualidade pode ser, então, considerada uma função da relação entre o que o um cliente obtém e o que ele esperava obter, ou seja, diz respeito ao grau de dissonância entre a expectativa e o que efetivamente se obtém. Segundo Grönroos (1995, p. 53-54), as expectativas são formadas pela comunicação deliberada e espontânea acerca da empresa, as experiências pelas quais o cliente passou, enquanto a experiência real é determinada pela empresa que presta o serviço, formada por duas dimensões: **o que é ofertado** e **como a oferta é entregue**, as quais contribuem para a formação da sua imagem e do seu posicionamento, sobre os quais serão tecidas considerações específicas mais adiante. Essa dissonância deve ser identificada por meio da análise dos hiatos, o que pode ser efetivado com base no modelo SERVQUAL: um instrumento que busca mensurar a qualidade de serviços a partir das expectativas e das percepções de clientes, com base em cinco dimensões, criado a partir de um programa sistemático de pesquisa, a saber (BERKOWITZ *et alii*, 2003, p. 71; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994):

- Confiabilidade;



- Responsividade;
- Segurança;
- Empatia;
- Tangibilidade.

Um modelo de qualidade em serviços, apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), elucida bem as possíveis dificuldades (lacunas) que se pode ter na prestação de um serviço, conforme apresentado na Figura 4.



**Figura 4 - Modelo de qualidade de serviço**  
 FONTE: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985.

A primeira lacuna, relativa à dissonância entre as expectativas do público-alvo e a percepção da empresa, ocorre porque nem sempre é simples captar tais expectativas e, quando se consegue, pode-se incorrer na segunda lacuna, que diz respeito à dificuldade de se atender a uma expectativa com um serviço adequado; a terceira lacuna ocorre quando a entrega do serviço não condiz com a proposta, ou quando são definidos procedimentos conflitantes; a quarta lacuna diz respeito ao nível de consistência entre a comunicação realizada e a execução

do serviço; a quinta lacuna diz respeito ao nível de consistência entre o que é percebido e o que é esperado pelo cliente.

Com o intuito de contribuir para a gestão da qualidade em serviços, Zeithaml e Bitner (2003, p. 419-426) apresentam diversos fatores-chave para serem trabalhados a fim de que cada uma das lacunas apresentadas possam ser eliminadas, conforme apresentado abaixo:

- Lacuna 1: pesquisa de marketing, comunicação, relacionamento e recuperação;
- Lacuna 2: planejamento dos serviços, padrões com base nos clientes e evidências físicas;
- Lacuna 3: política de recursos humanos, compatibilização entre oferta e demanda, papéis dos clientes e intermediários dos serviços;
- Lacuna 4: comunicação integrada, gestão das expectativas dos clientes, promessas e comunicação interna;
- Lacuna 5: adequação das lacunas anteriores e gestão da expectativa do público-alvo.

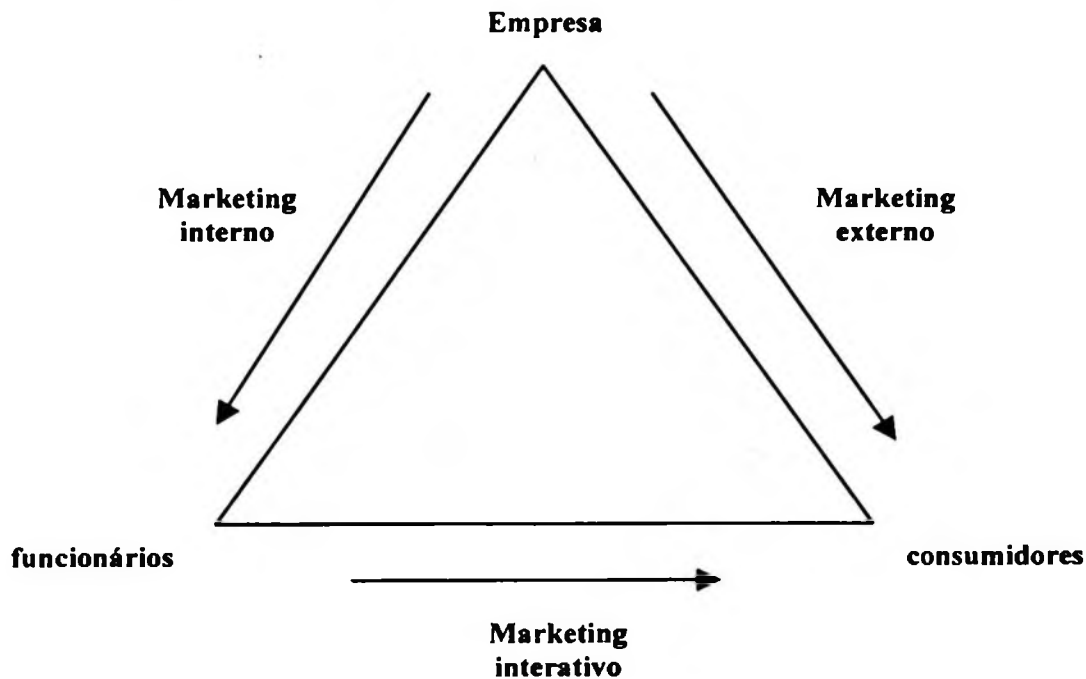
Para Shostack (1987, p. 41-42), uma adequada gestão do comportamento humano é fundamental para se obter sucesso no processo e na qualidade da operação de serviço. Mills (1985) observa que, em processos padronizados, essa gestão pode ser realizada por meios mecanizados e regulamentados, enquanto nos processos chamados divergentes há que se encontrar outras maneiras. No entanto, Smith e Houston<sup>2</sup> (1983 *apud* SHOSTACK, 1987, p. 41) afirmam que o uso de *scripts* pode ser adequado em ambas as situações.

Em vista da complexidade da gestão de serviços, gerada pelas interações necessárias à elaboração e entrega das ofertas eminentemente intangíveis, Grönroos (1984, p. 42-43) concluiu que o marketing externo (tradicional) por si só não é suficiente para as organizações de serviços, que devem levar em consideração, também, o que chamou de marketing interno e de marketing interativo, conforme elucidado na Figura 5. Assim, enquanto o marketing externo aborda a relação empresa-cliente, o marketing interno trata da relação empresa-funcionários, no sentido de treiná-los e motivá-los sob a perspectiva da orientação para o marketing. Já o marketing interativo trata da relação funcionários-clientes, essencial nas organizações de serviços.

---

<sup>2</sup> SMITH, Ruth A., HOUSTON, Michael J. Script-based evaluation of satisfaction with services. *In*: BARRY, L. *et alii*. *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: AMA, 1983.

Observe-se, no entanto, que apesar da qualidade em serviços se constituir em um elemento de suma importância para o sucesso da oferta e da empresa prestadora, também outras variáveis são, igualmente, relevantes, uma vez que a satisfação do cliente depende apenas, em parte, da qualidade. Inclusive, Ikeda (2000, p. 37) chama a atenção para o fato de que o relacionamento entre o provedor de serviços e os seus clientes é fortemente influenciado pela sua interação com os funcionários de linha de frente.



**Figura 5 – Tipos de marketing em serviços**  
FONTE: Adaptado de KOTLER, 1998, p. 418.

Em vista de o marketing ter-se desenvolvido, fundamentalmente, devido às estruturas concorrenciais dos mais diversos mercados, é imperativo que sejam feitas algumas considerações acerca da competitividade. A seguir aborda-se esse assunto.

## 5 – COMPETITIVIDADE

A competição entre as organizações existe basicamente porque um ou mais *players* atuais ou potenciais, de um determinado setor econômico, percebem a oportunidade de estabelecer ou de melhorar sua posição no mercado. Isso ocorre porque os movimentos de uma empresa repercutem nas demais, em vista da existência de uma relação de interdependência. Dessa forma, é constante a busca por alternativas que permitam às organizações sobrepujarem as ações dos seus concorrentes, uma vez que se não o fizerem, acabarão por receber impactos das ações deles, o que pode ser prejudicial e criar situações difíceis de serem revertidas. Nesse contexto, as empresas buscam criar, desenvolver e sustentar vantagens em relação às suas concorrentes, de forma que possam crescer e se desenvolver em ambiente competitivo.

O termo “vantagem competitiva”, amplamente divulgado por Porter (1986), diz respeito justamente aos diferenciais que uma organização deve criar e sustentar em relação aos seus concorrentes, como forma de contribuir para a sua lucratividade e o seu desenvolvimento. O referido autor apontou, então, três direcionamentos estratégicos que as empresas poderiam adotar com vistas a obtê-la: liderança em custo, diferenciação, ou focalização – esse combinado com liderança em custo ou diferenciação (PORTER, 1986).

A liderança em custo é adotada pela empresa que deseja ser a produtora de mais baixo custo em sua indústria, obtido através de, por exemplo, economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outras possibilidades. Nesse caso, geralmente, a empresa comercializa um produto padrão, que não tem capacidade de exceder à expectativa do consumidor, especialmente quando possui concorrentes, porém é interessante ao mercado por conta de seu baixo preço final. Porter (1986) lembra que desenvolver um produto padrão não significa que as necessidades dos consumidores não devem ser levadas em conta; em outras palavras, é necessário que o produto ao menos possa ser equiparado aos principais concorrentes.

A estratégia de diferenciação conduz a empresa a tentar obter vantagem através de ofertas que possuam aspectos altamente valorizados pelo público-alvo, mesmo que mais custosas. Nesse caso, o custo maior não é problema porque os consumidores pagam um preço-prêmio por produtos que são percebidos como capazes de satisfazerem plenamente suas necessidades, o que não significa que a empresa pode descuidar de sua estrutura de custos, pois isso comprometeria os seus lucros.

Se a estratégia genérica definida pela empresa é o “foco”, ela deve escolher um segmento de mercado no qual atuar e não direcionar esforços com vistas a atender a outros segmentos. A partir da escolha do segmento, deve-se combinar essa estratégia com “liderança em custo” ou com “diferenciação” para propiciar vantagem competitiva.

Muito embora o mesmo autor apresente as três “estratégias genéricas” para guiar as ações empresariais a fim de se criar uma posição defensável a longo prazo, o aumento da competitividade, em razão da maior acessibilidade a bens, *know how* e capital, fez com que esses direcionamentos estratégicos passassem a ser questionados, sobretudo em termos de operacionalização e de sustentabilidade. Ressalte-se que o próprio autor apontou, naquela ocasião, dois riscos inerentes à sua proposta: o primeiro, não conseguir criar ou sustentar a estratégia escolhida e, o segundo, que os benefícios advindos da estratégia escolhida fosse desgastado com a evolução do setor (PORTER, 1986, p. 58).

Em vista de compreender que a competição se alterou significativamente desde os escritos de Porter (1986), D’Aveni (1995) introduziu o conceito de hipercompetição, que diz respeito a uma evolução da abordagem estática dada até então à estratégia competitiva. Na sua visão, a competição baseada em estratégias que proporcionavam resultados satisfatórios em ambientes mais estáveis deixou de ser adequada em um contexto de hipercompetição. De acordo com D’Aveni (1995), a abordagem “dinâmica” da estratégia considera quatro arenas de competição: “custo e qualidade”, “*timing* e *know-how*”, “fortalezas” e “reservas financeiras”. Para o autor, “os modelos estáticos de estratégia descrevem a competição em um determinado momento.” (D’AVENI, 1995, p. XXXVIII).

Segundo D’Aveni (1995, p. LII), “na hipercompetição o sucesso depende do desenvolvimento de uma série de novas vantagens que rompam (não sustentem) o *status quo* e que ajam junto a outras empresas, tentando perturbar esse *status quo*.” Essa abordagem “dinâmica” considera que toda e qualquer vantagem que se possa criar é temporária. De acordo com o autor, a única barreira de entrada sustentável é o comportamento hipercompetitivo das empresas, pois toda vantagem é erodida, uma vez que seus benefícios duram até pouco depois de os concorrentes começarem a copiá-la (D’AVENI, 1995, p. LII). Assim, afirma que a sustentação de vantagens pode ser um equívoco e se deve sempre buscar a ruptura, criando-se uma série de vantagens temporárias (D’AVENI, 1995).

Portanto, as empresas hipercompetitivas devem buscar manterem-se à frente dos seus concorrentes e neutralizar os esforços deles com vistas a suplantá-las, de forma a evitar a

concorrência perfeita, já que essa, por limitar o lucro, é degenerativa do ponto de vista empresarial.

A análise e a avaliação dos competidores auxilia os gestores a decidirem acerca de onde competir e de qual é a posição adequada em cada mercado. Deve-se identificar competidores atuais e potenciais, os quais incluem, também, os concorrentes indiretos. Entender a estrutura produto-mercado e os segmentos de mercado é essencial para identificar concorrentes e guiar análises. O processo de análise dos concorrentes consiste em seis etapas, a saber (CRAVENS, 1987):

1. Análise da estrutura industrial e características: Quatro aspectos da estrutura industrial apresentam *insights* para se definir as fronteiras da competição:
  - A forma da indústria (monopólio, oligopólio, competição monopolística – muitas empresas pequenas – e competição pura), por indicar o número de competidores;
  - Análise do ambiente da indústria, por apresentar suas características;
  - Adaptação da indústria ao sistema de adição de valor, por possibilitar a avaliação da vantagem competitiva;
  - Estudo das forças competitivas que afetam uma indústria. Segundo Porter (1986, p. 22-45) as forças são: rivalidade entre empresas existentes; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores.
2. Análise dos grupos estratégicos: um grupo estratégico é um conjunto de empresas que se utiliza de uma estratégia comum. A análise deles auxilia a determinar como competir, comparando desempenhos e antecipando suas estratégias futuras;
3. Identificação e descrição dos competidores-chave: a análise dos grupos estratégicos auxilia a identificar os concorrentes-chave de uma indústria;
4. Avaliação dos competidores-chave: embora essa atividade esteja intimamente relacionada com as da etapa anterior, diz respeito à determinação das forças e fraquezas de cada competidor em cada uma das seguintes áreas: cobertura do mercado; satisfação dos consumidores; desempenho passado; capacidades dos concorrentes. Essa avaliação cria bases para se estimar as futuras ações dos competidores;

5. Antecipação das ações dos concorrentes: considerar o que cada competidor fará no futuro. Utiliza como base a análise dos grupos estratégicos e a avaliação dos competidores. Caso grandes influências externas não ocorrerem, as estratégias futuras devem seguir o que foi estabelecido no passado;
6. Identificação de novos competidores: os novos concorrentes surgem, normalmente, de três fontes: empresas que competem em produtos/mercados relacionados; empresas com tecnologia relacionada; empresas que possuem público-alvo similar. Novos competidores são mais comuns sob as seguintes condições:
  - Altas margens de lucro proporcionadas pelo setor de atividade;
  - Oportunidade de crescimento em um mercado atrativo;
  - Sem grandes barreiras de entrada;
  - Poucos participantes;
  - Possui vantagem competitiva equivalente ou superior em relação às empresas já participantes.

Em mercados concorridos, o relacionamento entre uma empresa e os seus clientes pode ser interpretado como a base para a melhoria do potencial competitivo dela. Essa assertiva decorre da própria conceituação de marketing, que ressalta que o alcance dos objetivos de uma organização subordina-se à satisfação proporcionada aos clientes, uma vez que o relacionamento pode deturpar-se quando eles se sentem insatisfeitos com ela. Nesse contexto, a orientação para o mercado é condição essencial às empresas para que possam sobreviver e se desenvolver, pois tem como elemento subjacente a interação com os principais fatores que as influenciam diretamente: os consumidores e a concorrência. Assim sendo, aborda-se a seguir a “orientação para o mercado”.

### **5.1 – Marketing e orientação para o mercado**

Para que se possa compreender a orientação para o mercado, é necessário que se observe que, atualmente, o marketing não se restringe mais tão somente a um conjunto de atividades funcionais, mas provê, também, as bases para as decisões estratégicas. Assim, tem-se que o marketing estratégico é a principal forma de obtenção de vantagem competitiva, através da diferenciação. Segundo Lambin (2000, p. 9), o marketing estratégico apóia-se na

análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. O mesmo autor acrescenta, ainda, que “[...] a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes, ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.” (LAMBIN, 2000, p. 9).

O marketing estratégico fornece uma organizada e coerente estrutura para o entendimento e o aperfeiçoamento para as abordagens gerencial e prática do marketing. Nas corporações que adotam posturas mais orientadas para o futuro, a cultura corporativa enfatiza o planejamento das diversas áreas funcionais, principalmente do marketing. Com exceção das empresas monopolistas, as empresas prosperam ou fracassam pela satisfação do consumidor, fazendo com que o marketing torna-se a questão central. Um complicador é o fato de que as alterações que ocorrem atualmente dificultam a utilização das ocorrências passadas como guia para o futuro. Mercados, tecnologias e relações de comércio mudam drasticamente em curtos períodos de tempo.

Ressalte-se que a definição de “marketing estratégico” e “estratégia de marketing” é confundida pelas diversas possibilidades de uso dos termos “estratégia” e “estratégico”. Marketing estratégico diz respeito às questões relativas à orientação da empresa em prol da busca e da criação de oportunidades de mercado, servindo, portanto, de **diretriz** do composto de marketing, no contexto da posição competitiva de longo prazo da organização e dos seus negócios; já a estratégia de marketing diz respeito às definições que permitirão a **operacionalização** do processo, de forma coerente e consistente com a estrutura definida. Embora complementares, a abordagem diretiva e operacional do marketing possuem escopos diversos, conforme apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Escopos do marketing estratégico e do marketing operacional**

Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Abordagem analítica	Abordagem espontânea
Focado na busca de oportunidades	Focado nas oportunidades existentes
Comportamento proativo	Comportamento reativo
Definição de produtos e mercados	Definição do composto de marketing
Orientado para o médio e longo prazos	Orientado para o curto prazo
Possui responsabilidade interfuncional	Possui responsabilidade focada na função marketing

FONTE: LAMBIN, 2000, p. 10.

A orientação para o mercado requer que todas as funções na empresa considerem, na sua análise, os principais públicos de relacionamento e os principais fatores que influenciam a decisão de compra do seu público-alvo (LAMBIN, 2000, p. 57). Essa orientação implica a



necessidade de buscar a fidelização dos consumidores, como forma de viabilizá-la, a partir de um posicionamento coerente e consistente.

Esse direcionamento organizacional emerge como fundamental em mercados competitivos porque, de acordo com Machado (1999, p. 21), no passado as trocas eram focadas no produto e, atualmente, são focadas no cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16) argumentam que o valor de longo prazo de uma empresa é influenciado diretamente pelo seu relacionamento com os seus clientes, pois diz respeito ao "total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa." Assim sendo, para conseguir maior probabilidade de êxito nos mercados em que atua, uma empresa deve conduzir seus esforços em prol deles. Day (1999, p. 14) sustenta que isso ocorre quando ela desenvolve habilidades superiores para entender, atrair e conservar clientes valiosos, e aponta diversos benefícios advindos da orientação para o mercado, como:

- Maior eficácia dos investimentos;
- Satisfação dos colaboradores;
- Possibilidade de se cobrar preços superiores (*premium*);
- Crescimento do faturamento;
- Criação de barreiras de entrada aos concorrentes potenciais.

Apesar desses atraentes benefícios, muitas empresas não adotam essa postura. De acordo com Day (1999, p. 28), isso pode ocorrer em razão de três motivos, a saber:

1. Pouca consciência do mercado;
2. Receio de ser coagida pelo mercado;
3. Percepção equivocada da força do cliente.

De acordo com Toledo (1994), três fatores devem ser levados em consideração para que a empresa tenha condições de trabalhar orientada para o mercado: foco no cliente; marketing integrado; lucratividade. A Figura 6 ilustra esse pensamento.



**Figura 6 - Os pilares da orientação para o mercado**

FONTE: Adaptado de TOLEDO, 1994.

Para Day (1999, p. 212), as empresas direcionadas para o mercado revelam duas características importantes, a saber:

1. Utilizam um processo de planejamento adaptativo, ou seja, focam as questões em tempo real;
2. Antecipam a evolução das condições de mercado, ou seja, possuem sensibilidade para se adaptarem às tendências.

A organização direcionada para o mercado tem maior probabilidade de êxito na criação e oferta de “valor”, pois ela deve possuir orientação externa para os seus desenvolvimentos, em contraste com o processo que foca as possibilidades internas (DAY, 1999, p. 211). Assim, suas estratégias devem enfatizar o fornecimento de valor ao cliente por meio da melhoria dos serviços, incentivos e interações personalizadas, o que possibilita a retenção dos clientes mais valiosos (DAY, 1999, p. 143).

A seguir são abordados os assuntos *valor e diferenciação*.

## 6 – VALOR E DIFERENCIAÇÃO

Com vistas ao desenvolvimento de competitividade e, especialmente quando orientada para o mercado, uma empresa deve apresentar ao seu público-alvo ofertas atrativas. Para tanto, elas devem ser baseadas em aspectos por ele valorizados, e trabalhadas de forma que sejam percebidas como diferenciadas em relação às ofertas concorrentes. Assim sendo, a seguir são discutidos os assuntos *valor e diferenciação*.

### 6.1 - Valor

Pode-se admitir que o conceito precursor do *valor* em marketing é a teoria da utilidade da micro-economia. Essa teoria diz que o consumidor desenvolve preferência por uma “cesta de produtos” que a ele lhe parece mais adequada em detrimento de outras cestas. Neste caso, não se abordou uma “cesta”, mas sim uma *oferta*, que pode ser entendida como um conjunto de elementos constituído por um benefício central cercado de atributos, direitos e deveres tangíveis e intangíveis (VARIAN, 1993, p. 59-80).

Segundo Porter (1985, p. 7-8), o *valor* que uma empresa consegue criar é a sua base de sustentação, desde que os seus clientes o percebam e estejam dispostos a pagar por ele. O autor supõe que o ponto de partida para o crescimento sustentável de uma empresa é satisfazer seus clientes e conseguir que paguem pelos produtos oferecidos mais do que os custos que a empresa teve com ele (PORTER, 1985, p. 7-8). Porém, ressalte-se que é o cliente quem decide quanto vale um determinado atributo ou benefício proporcionado por uma oferta, o que é determinado muitas vezes com base, apenas, em sua percepção. Em seu trabalho acerca do *valor* para o consumidor, Woodruff (1997) reforça a idéia de que a vantagem competitiva pode se dar por meio dele.

Em virtude da dificuldade de avaliar o *valor* de uma determinada oferta, mesmo após o seu uso, os compradores se utilizam de alguns indicadores, como propaganda, reputação da marca/empresa, embalagem, profissionalismo e aparência dos empregados da empresa, atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de venda (PORTER, 1989, p. 128).

Lambin (2000, p. 93) observa a necessidade de descobrir quais são os valores procurados pelos compradores e como transformá-los em produtos que satisfaçam as suas expectativas. Machado (1999, p. 81) esclarece que o *valor* para o cliente pode ser decomposto em dois subsistemas:

1. Criação: realizada pelo desenvolvimento e criação que geram expectativas prévias;
2. Entrega: realizada pela transferência de benefícios que sejam condizentes com as suas expectativas.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 10), o marketing voltado para o *valor* deve se apoiar em seis princípios:

1. Concentrar-se em atividades que criam e fornecem *valor* para o cliente;
2. Oferecer aos clientes um *valor* superior em relação aos concorrentes;
3. Mudar o ambiente competitivo para aumentar as chances de sucesso;
4. Utilizar equipes inter-funcionais para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades;
5. Melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle;
6. Considerar os impactos das atividades sobre os diversos públicos interessados na empresa (*stakeholders*).

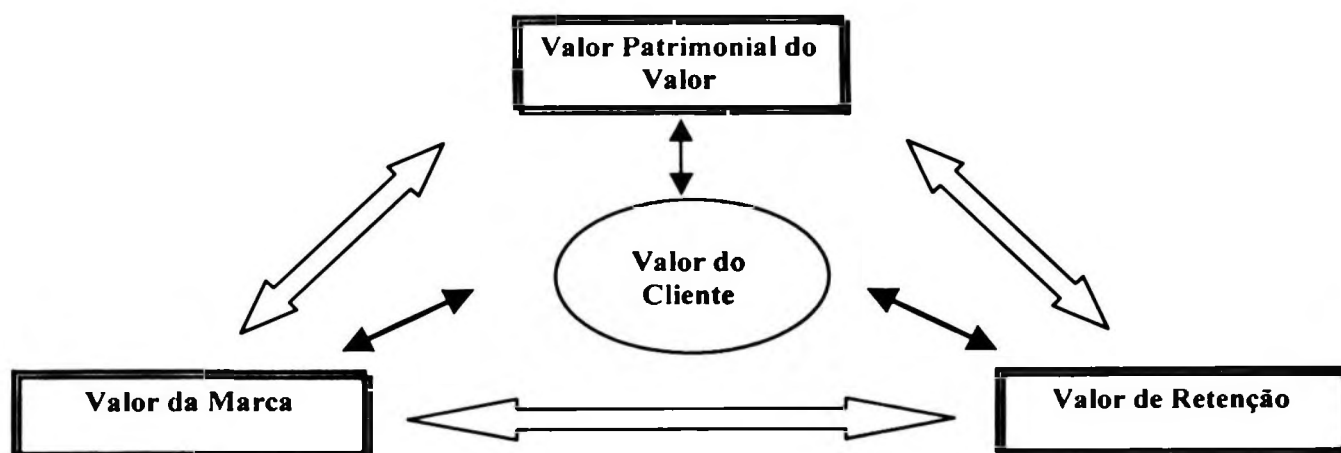
Para Woodruff (1997, p. 148), as organizações devem reconhecer as barreiras existentes e enfrentá-las para que possam competir na arena da entrega de *valor* para o consumidor. Segundo o mesmo autor, elas são de natureza cultural, procedimental e de aprendizado (Woodruff, 1997, p. 147-148).

De acordo com Kotler (1998, p. 29), *valor* é a estimativa da capacidade do produto de satisfazer necessidades do cliente potencial. Assim, cada produto apresenta um determinado *valor*, o qual é percebido pelo cliente e utilizado para ordenar as opções que possui para satisfazer uma determinada necessidade. Para o autor "O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço." (KOTLER, 1998, p. 51). Afirma, ainda, que os clientes são maximizadores de *valor*, ou seja, buscam o maior *valor* que lhes é possível obter, condicionados aos custos, conhecimento, mobilidade e renda (KOTLER, 1998, p. 51).

Zeithaml (1988, p. 14) afirma que *valor* é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido em relação ao que é dado. Rust,

Zeithaml e Lemon (2001, p. 64-113) entendem que o *valor* do cliente é definido por três outros valores (Figura 7), os quais podem atuar em conjunto ou isoladamente, a saber:

1. Valor patrimonial do valor: diz respeito à percepção do valor de utilidade de um produto, sendo avaliado pelo cliente, basicamente, em três dimensões: qualidade percebida, preço e conveniência;
2. Valor da marca: consiste na consciência, na atitude e na percepção de ética acerca de uma marca, pelo cliente;
3. Valor de retenção: consiste em programas de lealdade, de afinidade, de reconhecimento e tratamento especial proporcionado aos clientes e percebido por eles.



**Figura 7 – Os determinantes do valor do cliente**  
 FONTE: RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 64.

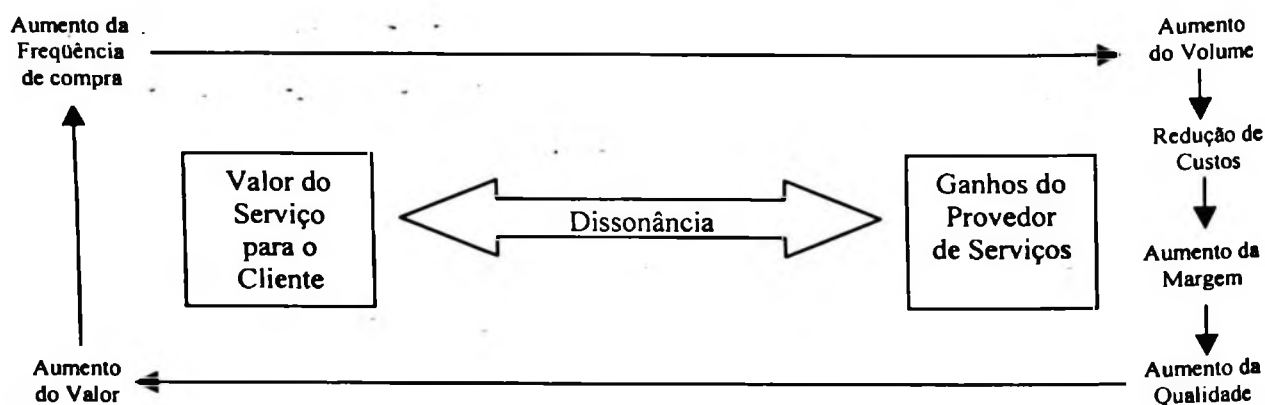
Baseando-se em uma análise do conceito de *valor* para o consumidor, segundo diversos autores, Woodruff (1997, p. 141) reconhece a diversidade de significados e, considerando os pontos em comum e os pontos divergentes, formulou a seguinte conceituação: *valor* é a preferência percebida pelo consumidor em relação a um produto, proveniente da sua avaliação acerca dos seus atributos, do seu desempenho e das suas conseqüências em termos de facilitação dos seus objetivos na situação de uso.

Goldstein e Toledo (2001, p. 2) afirmam que a palavra *valor* muitas vezes é associada à sua percepção, emergindo daí a expressão “valor percebido”, a qual é interpretada de maneiras diferentes pelos diversos autores que tratam do assunto. Também Machado (1999, p. 83-84) chama a atenção para o fato de que a fronteira entre o *valor* real e o *valor* percebido é

difusa, pois o real advém da empresa, incorporado de elementos intangíveis e o subjetivo advém do consumidor, formado pelas expectativas e o desempenho do produto.

Um grande complicador do processo é o fato de que, muitas vezes, a percepção que uma organização possui acerca de uma *oferta* destinada a um público-alvo não é consistente com a percepção que ele possui a respeito dela, as quais Goldstein e Toledo (2001, p. 5) denominam "visão interna" e "visão externa", respectivamente. Isso se deve a uma abordagem voltada para a configuração, a sinergia e as capacidades internas da empresa, sem, em diversas ocasiões, um conhecimento prévio adequado do público que a empresa se propõe a atender. Zeithaml (1988, p. 4) confirma que essa consideração ao afirmar que "a visão dos gerentes pode ser consideravelmente diferente da visão dos consumidores ou usuários."

De forma resumida, a tarefa do gestor de serviços é compatibilizar os interesses do fornecedor e do cliente de serviços, sendo o do primeiro o lucro e o do segundo a obtenção de uma oferta "de valor", ou seja, uma oferta que, com base na sua percepção, possui mais benefícios do que custos associados.

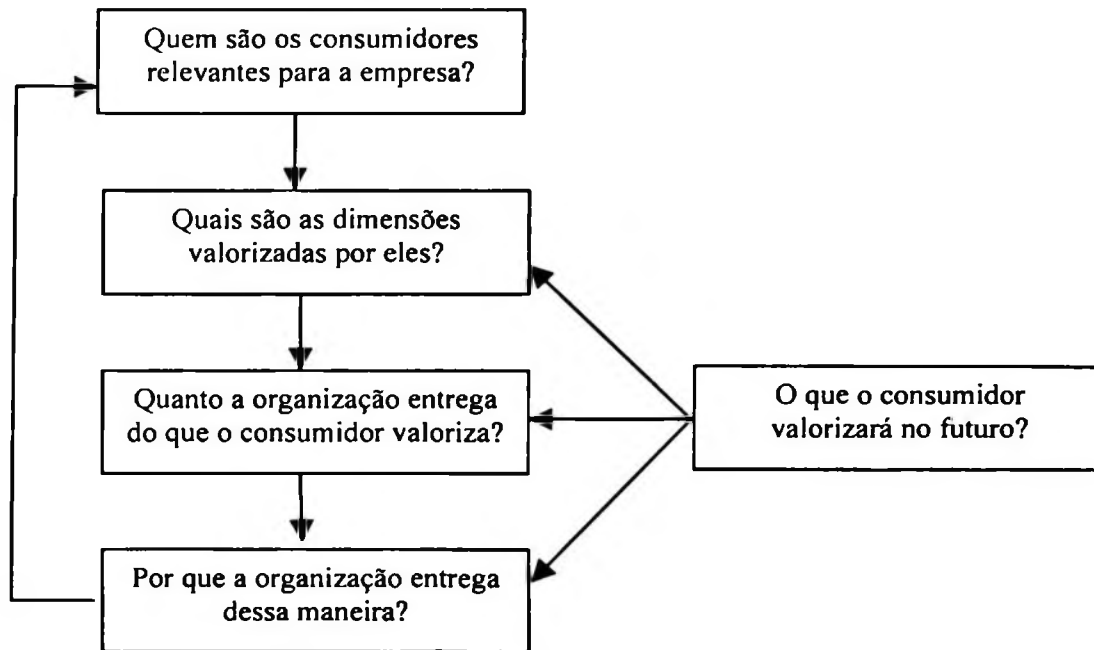


**Figura 8 – Compatibilização dos interesses do provedor e do cliente de serviço**

FONTE: Adaptado de HESKETT, SASSER e HART, 1990, p. 3-4.

A maneira sugerida por Heskett, Sasser e Hart (1990, p. 3-4) para que a dissonância existente entre os objetivos dos provedores e dos clientes de serviços seja reduzida é a estruturação de um círculo virtuoso, que permita a ambas as partes envolvidas satisfazerem seus objetivos, conforme elucidado na Figura 8.

Woodruff (1997, p. 143) esclarece que o desenvolvimento e a entrega de *valor* para o consumidor é uma estratégia essencial que depende do aprendizado e discussão do conceito. Para tanto, o autor propõe um modelo para se determinar o *valor* do consumidor, conforme exposto na Figura 9 (WOODRUFF, 1997, p. 144).



**Figura 9 – Processo de determinação do valor para o consumidor**  
 FONTE: Adaptado de WOODRUFF, 1997, p. 144.

Também Goldstein e Toledo (2001, p. 8-10) apresentam uma proposta de sistematização das atividades que a empresa deve empreender para avaliar o *valor* percebido, segundo a ótica do cliente, como forma de contribuir para a sua competitividade. São elas:

1. Selecionar os clientes a serem avaliados;
2. Averiguar o que os clientes selecionados valorizam;
3. Verificar o que clientes selecionados priorizam;
4. Aferir quão bem a empresa entrega *valor* para seus clientes;
5. Analisar os resultados obtidos;
6. Propor soluções para melhorar o *valor* entregue;
7. Implementar e acompanhar ações, e monitorar o mercado.

Com base nas considerações supra-apresentadas acerca do valor, conclui-se que ele é o complexo que desencadeia a possibilidade de desenvolvimento de preferência, por parte do consumidor.

O próximo item aborda a diferenciação, por ser, ela, uma variável capaz de atrair clientes e de contribuir para a geração de valor.

## 6.2 – Diferenciação

Segundo Shaw<sup>3</sup> (1912, *apud* Dickson e Ginter, 1987, p. 2), a estratégia de diferenciação significa ir ao encontro dos interesses do consumidor mais adequadamente que os competidores, o que permite cobrar um preço superior. De forma mais objetiva, Chamberlin<sup>4</sup> (1965 *apud* Dickson e Ginter, 1987, p. 2) esclarece que a *diferenciação* diz respeito a uma distinção com base em alguma variável relevante ao comprador que o conduza a desenvolver preferência pela *oferta*. Observa-se que essa definição extrapola o conceito de *diferenciação* e vai ao encontro do conceito de *valor*, pois aborda a importância dada pelo público-alvo à variável diferenciadora e o objetivo de ganhar a sua preferência.

Smith (1956, p. 4) traz à tona a possibilidade de se criar diferenciação por meio de elementos intangíveis relativos à percepção do mercado, uma vez que se pode alterar a curva da demanda de preço e quantidade de uma empresa por meio de propaganda e promoção. Mais recentemente, Gwin e Gwin (2003, p. 31) concluíram que a diferenciação de produtos normalmente se baseia em atributos que possam ser entregues ao consumidor, podendo ocorrer no nível de qualidade, características adicionais, embalagem e preço, entre outros.

Dickson e Ginter (1987, p. 4) definem diferenciação como a percepção do consumidor de que uma *oferta* difere das suas concorrentes em qualquer característica física ou intangível. Quando essa diferenciação é trabalhada no sentido de que o público-alvo desenvolva uma percepção comparativa com outras *ofertas*, chega-se ao conceito de *posicionamento*.

Partindo-se, então, do pressuposto de que a base para a realização do *posicionamento* é a *diferenciação*, é importante esclarecer alguns aspectos dela. Todos os produtos podem ser diferenciados, sejam eles tangíveis ou intangíveis, uma vez que a *oferta* é um conjunto dessas dimensões, independentemente do objeto que é o responsável pelo benefício principal proporcionado. Aliás, em vista da grande quantidade de produtos concorrentes, quando o benefício principal a ser entregue é baseado em um bem, a *diferenciação* vem sendo obtida pela agregação de serviços a ele e quando o benefício principal a ser entregue é baseado em um serviço, a diferenciação vem sendo obtida pela agregação de bens.

Levitt (1980, p. 84) critica o fato de que quando se trata de produtos “commoditizados” o preço é, em geral, a variável utilizada para diferenciá-los, o que poderia se dar, também, por meio da venda pessoal, comunicação ou serviços agregados. Para

<sup>3</sup> SHAW, Arch W. *Some problems in marketing distribution*. Quarterly Journal of Economics. Cambridge, p. 703-765, ago. 1912.

<sup>4</sup> CHAMBERLIN, E. H. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.



Grönroos (1995, p. 5), em vista da competição e da acessibilidade a bens de capital e de tecnologia, a diferenciação deve se dar por meio da oferta de serviços complementares, independentemente de o benefício principal ser baseado em produto tangível ou intangível.

Ressalte-se que, em razão da intangibilidade e das suas outras características, a diferenciação de serviços é mais difícil e complexa (PAYNE, 1993, p. 120). Com base nessa dificuldade, Kotler (1998, p. 419-420) apresenta algumas alternativas para se obter diferenciação em *serviços*:

- Com base na própria oferta: incluir características inovadoras, seja no serviço principal, seja nos serviços de apoio;
- Com base na prestação do serviço: leva em consideração a maneira como os serviços principal e complementares/suplementares são oferecidos, desde a estrutura física da “fábrica de serviços” até a abordagem dos funcionários;
- Com base na imagem: diz respeito à construção de um conjunto de associações positivas à vista do cliente em perspectiva.

O mesmo autor ressalta que uma das principais maneiras para as empresas de serviços se diferenciarem da concorrência, dá-se pela prestação de serviços de alta qualidade, o que deve ser realizado trabalhando-se as lacunas que podem causar problemas na prestação de um serviço, conforme já discutido (KOTLER, 1998, p. 421).

Para Levitt (1980, p. 84), os consumidores atribuem *valor* aos produtos de acordo com a percepção acerca da satisfação de necessidades ou resolução de problemas. De acordo com o mesmo autor, a diferenciação é mais aparente em produtos com marca voltados aos consumidores finais, no *design*, no caráter operacional e na composição de bens industriais, e nas características e na intensidade dos serviços de ofertas intangíveis (LEVITT, 1980, p. 84).

Uma vez que a marca é considerada, neste trabalho, como um vetor a ser utilizado para *posicionar e reposicionar ofertas*, abordam-se a seguir algumas considerações ao seu respeito.

### 6.2.1 - Marca

Nesta tese, a marca é abordada como um atributo do produto e, mais especificamente, como o elemento utilizado pelas estratégias de marketing para a realização do *posicionamento*. Assim sendo, não serão discutidos aspectos relativos ao seu valor monetário

e à sua gestão, mas, sim, à fundamentação para a sua utilização no *posicionamento* e no *reposicionamento de ofertas*.

Fundamentalmente, a marca identifica um vendedor ou um fabricante (KOTLER, 1998, p. 393). No entanto, uma marca não significa, apenas, um produto, mas sim um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis (PINHO, 1996, p. 43). Portanto, a marca cumpre o papel de remeter o seu interlocutor a uma série de associações que, por sua vez, são relativas a uma *oferta*. Isso porque ela “[...] representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores.” (KOTLER, 1998, p. 393). Assim, significados provenientes de pesquisa, inovação e comunicação incorporam e proporcionam vitalidade e virilidade à marca (TAVARES, 1997, p. 23).

A grande quantidade de produtos existentes e a necessidade de cada um buscar ser identificado pelo seu público-alvo faz com que a marca se torne o elemento central do processo de *posicionamento*, inclusive porque, além de cumprir o papel de vetor, pode contribuir como elemento de diferenciação. No entanto, se por um lado o conhecimento relativo à administração de marcas cresce significativamente e proporciona aos gestores ferramentas contributivas para o seu sucesso, por outro, o deslocamento do foco de preocupação da oferta para a marca pode implicar descuido em termos de consistência, criando alicerces frágeis para a oferta e para a empresa no longo prazo.

A fundamentação da marca, enquanto elemento de diferenciação, remete à sua própria conceituação. Segundo Aaker (1998, p. 7), “uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.” Ressalte-se que em muitas categorias de produtos a marca é o principal atributo do produto utilizado para criar e sustentar diferenciação.

Assim, mais do que um atributo intrínseco do produto, uma marca representa um elemento de diferenciação capaz de concentrar em um nome, figura ou outro indicador, todo um conjunto de estratégias que pode proporcionar vantagem competitiva. Dessa forma, além de um elemento de diferenciação, especialmente em mercados altamente competitivos, nos quais os produtos e serviços tendem a ser “commoditizados”, a marca se constitui em um vetor que tem por função conduzir a proposta de valor da oferta e da empresa ao mercado.

Segundo Aaker (1998, p. 7), embora as marcas sempre tiveram um importante papel no comércio, foi somente no século 20 que o *branding* e as associações de marca se tornaram

o foco de preocupação da gestão de marketing. Concordando com isso, Telles (2004, p. 28) afirma que somente nos idos de 1980 é que a marca adquiriu importância e visibilidade inequívoca, o que se deu pelo fato de grandes organizações, tais como Nike, Microsoft e Intel passarem a focar suas atividades na gestão de suas marcas, delegando aos parceiros grande parte de outras atividades tidas, até então, como fundamentais.

Para Tavares (1997, p. 23), “a marca é um dos componentes da estratégia que as empresas utilizam para diferenciar a sua oferta, à medida que procura atender melhor as expectativas de grupos específicos de consumidores.” Aaker (1998, p. 8) esclarece que atualmente a utilização de marca tem a finalidade de reduzir a hegemonia do preço nas decisões de compra e acentuar a diferenciação entre bens e serviços, o que tende a ocorrer em razão da grande similaridade existente em diversas categorias de produtos, em termos técnicos. Para ele, a marca engloba o produto e diversas outras características, como a personalidade da marca, as associações em relação à empresa, benefícios emocionais e de auto-expressão (AAKER, 2001, p. 85-86).

No entanto, há que se observar que, com base nessa última colocação, alguns autores acabam considerando o produto como parte da marca, reduzindo de certa forma a importância das demais variáveis controláveis de marketing, o que pode causar perdas em termos de sustentação e de consistência. Tanto que Talarico (1998, p. 44) afirma que “O atributo mais importante de uma marca é o produto em si.”, possivelmente em razão de que não são raras as vezes em que há divergências entre o que os seus consumidores entendem a partir de uma marca e o que eles efetivamente recebem após a sua aquisição, desencadeando-lhes dissonância cognitiva.

De acordo com Telles (2004, p. 1), “A marca é um dos elementos que possui a capacidade de influenciar de forma definitiva a percepção de valor dos consumidores [...]”. Na verdade, a marca é uma variável da oferta, passível de utilização para transmitir a proposta de valor da oferta, ou seja, uma marca não possui valor por si só, mas sim porque ela remete o seu público-alvo a associações por ele valorizadas. Portanto, para que uma marca tenha sucesso é fundamental que ela signifique algo que o seu público-alvo valoriza. Aaker corrobora esse raciocínio ao afirmar que “[...] demasiadas marcas flutuam à deriva aparentando não representar coisa alguma.” (AAKER, 2000, p. 54). Também Talarico (1998, p. 2) contribui para a sustentação dessa ideia ao afirmar que

A criação de uma marca de sucesso envolve o agrupamento de vários elementos a partir dos quais se torna possível conectar o produto às necessidades dos seus consumidores de uma forma tangível, ou seja, através dos benefícios funcionais do produto em si, e de uma forma intangível, através da identificação dos mesmos com a personalidade (percepção) da marca.

Portanto, a marca deve funcionar como um “arquivo comprimido” que é aberto na mente do consumidor e apresenta a proposta da *oferta*, por meio do desencadeamento de associações. Segundo Aaker (1998, p. 114), “uma associação de marca é algo ‘ligado’ a uma imagem na memória.” Tais associações são mais ou menos fortes, o que depende do envolvimento do público-alvo, das experiências de consumo e da comunicação. Enquanto a *imagem* da marca refere-se às associações atuais, a *identidade* da marca diz respeito ao que a empresa quer que ela signifique (AAKER, 2000, p. 54). Segundo Lambin (2000, p. 223), “a marca é um sinal enviado aos compradores que têm assim a possibilidade de conhecer, com custo reduzido, o inventário das soluções que lhes são propostas.”

Assim, uma prática adequada é apresentar uma marca a cada público-alvo, de forma que permita obter *posicionamentos* distintos, procedimento que fundamenta a estreita relação existente entre as atividades de segmentação de mercado e de posicionamento. Isso porque tanto a imagem quanto a identidade são decorrentes do posicionamento e, portanto, conseqüentemente, da gestão das variáveis controláveis de marketing.

Ressalte-se que Aaker (2000, p. 55-56) possui opinião diferente ao tecer considerações em que explicita que o posicionamento é função da identidade da marca, o que não se julga apropriado, visto que neste trabalho o foco de atenção é a *oferta* como um todo, a partir da perspectiva do marketing estratégico. Entende-se a visão desenvolvida neste trabalho como apropriada em vista de, ao se considerar a gestão da marca a partir de uma diretriz definida anteriormente pelo posicionamento desejado (proposta de valor), tende-se a promover a integração entre variáveis controláveis de marketing, otimizando-se os recursos, aumentando-se a eficácia e contribuindo para o desenvolvimento de uma posição consistente, o que reduz o risco da criação de marcas sem significados ou com significados não condizentes com a realidade percebida pelo consumidor.

Já com base na perspectiva de Aaker (2000, p. 63), como a proposta de valor é criada a partir da identidade da marca, a possibilidade de se ter inconsistência das associações desenvolvidas a partir da marca com os elementos do composto de marketing é grande, visto que a integração torna-se mais difícil, sendo que o posicionamento pode e deve bem cumprir essa função.

Portanto, a marca proporciona um elo entre o consumidor e a empresa, o qual vem sendo cada vez mais reforçado em vista de permitir constituir uma ligação emocional, em geral difícil de ser copiada (TALARICO, 1998, p. 3). Também Telles corrobora esse raciocínio ao afirmar que “A marca [...] se constitui numa entidade de conexão efetiva da relação entre a organização e o ambiente, especialmente com os clientes/consumidores.” Segundo Aaker (1998, p. 64), conhecer uma marca significa reconhecer ou recordar uma marca como integrante de uma categoria de produtos. Daí, inclusive, advém grande parte do seu valor (*brand equity*), uma vez que tais associações podem vir a proporcionar vantagens de longo prazo, à medida que possuem relacionamento com a lealdade do consumidor para com a marca (AAKER, 1998, p. 16; 48).

Segundo Kotler (1998, p. 393-394), a marca é um componente complexo, capaz de conduzir seis níveis de significados, a saber:

- Atributos, uma vez que é capaz de conduzir o consumidor a pensar nas características da oferta;
- Benefícios, que é a tradução dos atributos que motivam a compra;
- Valores dos fabricantes ou dos comerciantes, em virtude da interação;
- Cultura, em termos dos valores, códigos e condutas de toda uma sociedade;
- Personalidade, visto que os atributos aos quais remete podem originar semelhanças com seres vivos;
- Usuário, visto que, por trazer a proposta de valor da oferta, a marca proporciona indícios de direcionamentos a públicos específicos.

Para o autor, quanto mais dimensões o público-alvo puder observar em relação a uma marca, mais profundo será o relacionamento entre eles (KOTLER, 1998, p. 394).

Lambin (2000, p. 223-225) apresenta diversas funções que a marca cumpre, tanto junto ao público-alvo da oferta, quanto ao fabricante, a saber:

#### Público-Alvo

- Ajustamento, pois a marca sintetiza a combinação de atributos tangíveis e intangíveis sobre a qual o público-alvo se baseia quando da decisão de compra;
- Prática, pois é uma maneira simples de memorizar as características de um produto, reduzindo o tempo dedicado à compra;
- Garantia, pois sinaliza o responsável pelo produto;

- Personalização, pois a marca consiste em si própria numa maneira de diferenciar uma oferta das demais existentes em um dado mercado;
- Lúdica, pois suscita a curiosidade do mercado consumidor.

### Fornecedor

- Proteção, pois proporciona à empresa resguardo legal contra imitações e falsificações;
- Capitalização, pois consiste em um ativo à medida que na marca é que se cristalizam os benefícios decorrentes da satisfação dos consumidores e por ser ela o núcleo das ações de comunicação;
- Posicionamento, pois permite à empresa apresentar ao mercado a sua proposta em termos comparativos com os principais concorrentes.

A obsolescência cada vez mais rápida de produtos torna imprescindível a criação de vínculos emocionais entre as empresas e os seus consumidores, o que se dá por meio da marca (TELLES, 2004, p. 31). No entanto, Aaker (1998, p. 8) alerta que “[...] associações únicas de marca estabeleceram-se por meio de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda.”, e que “Os desafios são identificar ativos e práticas-chave sobre os quais a empresa possa basear a sua vantagem competitiva, para desenvolvê-la e mantê-la, e para usá-la com eficácia.” (AAKER, 1998, p. 14). Ou seja, embora o vínculo emocional seja fundamental em virtude da “commoditização” das ofertas à medida que a concorrência se acirra, é fundamental que haja bases capazes de proporcionar sustentação às estratégias trabalhadas.

Muito embora seja inequívoca a importância da marca no processo de posicionamento e de reposicionamento, não se endossa no presente trabalho, que ela deva dar as bases para a condução das decisões relativas às variáveis controláveis de marketing, uma vez que também ela sofre influência desses processos, justamente por ser parte de um dos elementos do composto de marketing. O posicionamento, conforme já apresentado, antecede as decisões relativas às variáveis controláveis de marketing, entre as quais, a própria marca.

É fato que, por gerar valor à empresa, a marca merece especial atenção. No entanto, o seu sucesso é reflexo da orientação para o mercado e da consistência das decisões empresariais, sobretudo as relativas às variáveis controláveis de marketing. Até mesmo Aaker (1998, p. 164), embora pareça defender que as decisões devam sustentar a marca, inclusive

por utilizar o termo “posicionamento da marca”, afirma que “a escolha das associações conduzirá todos os elementos do esforço de marketing.” Ora, se as associações são relativas à oferta, a partir da marca, e não sobre si própria, parece correto entender que o posicionamento refere-se à oferta, e não à marca, ou que, ao menos, o posicionamento da marca deva possuir coerência e consistência com o posicionamento da oferta, até por ser parte dela.

No entanto, Aaker (1998), entre outros autores, acaba estimulando a confusão entre marca e oferta, ao admitir que as associações relativas a qualquer elemento do composto de marketing remetem à marca. Tanto que Aaker (1998, p. 172-173) afirma que “as associações são criadas por qualquer elemento que estabeleça uma ligação com a marca”, e que o nome da marca, o símbolo e o *slogan* estão entre as mais importantes ferramentas de posicionamento. Por outro lado, o mesmo autor, na mesma obra, afirma que “O conjunto de associações é o resultado de todo esforço acumulado de marketing por detrás da marca.” (AAKER, 1998, p. 181). Portanto, qualquer alteração no programa de marketing pode implicar abalos nas associações existentes, ainda que faça sentido isoladamente (AAKER, 1998, p. 182).

Para Telles (2004, p. 1), embora haja diferenças conceituais que circundam o conceito de marca, dois aspectos de sua estrutura costumam estar sempre presentes: identidade e posicionamento. Segundo Aaker (2001, p. 92), a posição de uma marca é decorrente da sua identidade e da sua proposta de valor, as quais devem ser comunicadas ativamente ao seu público-alvo, de forma que proporcione vantagem competitiva. Para o autor, “Tal como a identidade da marca, a posição é mais de aspiração, refletindo as percepções que os estrategistas querem que sejam associadas à marca.” (AAKER, 2001, p. 198).

Com estudos centrados na gestão de marcas, que difere significativamente da gestão de ofertas, conforme pretende o presente trabalho, Aaker (2001, p. 194) afirma que “a posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.” De acordo com ele, a identidade de marca proporciona sentido, finalidade e significado a uma determinada marca, sendo essencial para provocar o desenvolvimento de associações por parte dos consumidores (AAKER, 2001, p. 80). Ainda segundo o mesmo autor, “a identidade de marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.”

Para Aaker (2001, p. 90-98), uma identidade de marca é sustentada por uma consistência que deve existir em quatro diferentes perspectivas:

- A marca como produto, a fim de que sejam realizadas associações específicas acerca de qualidade, valor e atributos, entre outras, de interesse da empresa;
- A marca como organização, a fim de que sejam realizadas associações com aspectos da empresa;
- A marca como pessoa, a fim de que ela possua uma personalidade que permita expandir os aspectos físicos e criar laços menos frágeis;
- A marca como símbolo, a fim de que permita a facilitação no processo de reconhecimento e recordação.

Aaker (2001, p. 236-238) identificou cinco motivos que indicam a mudança da identidade de marca como uma estratégia necessária: identidade mal concebida, identidade obsoleta, atração de um mercado limitado, identidade não contemporânea e identidade cansada. Ainda assim, o autor apresenta benefícios advindos da consistência ao longo do tempo, entre elas, a “propriedade” de uma posição, muito embora as condições possam não ser propícias a isso (AAKER, 2001, p. 239-250).

Uma consideração importante de se ressaltar é a implicação das extensões de marca sobre o posicionamento estabelecido: como há riscos de enfraquecimento das associações existentes, pode haver a necessidade de se realizar um reposicionamento, não da oferta em si, mas, sim, da organização, a fim de que se possa abarcar, adequadamente, as possíveis associações diversas das já existentes desencadeadas por conta da extensão, de forma coerente e consistente. Como exemplo, pode-se citar o fato de uma locadora de automóveis passar a vender veículos usados em lojas que levam o mesmo nome, tal como faz a empresa Localiza, uma das maiores do país.

Assim sendo, há que se concordar com Aaker (1998, p. 118) quando ele afirma que “uma associação pode proporcionar a base de uma extensão, criando um senso de adequação entre o nome da marca e um novo produto, ou dando uma razão-de-compra da extensão.” No entanto, deve-se ter cautela em relação à autonomia que uma marca possui, visto que sua força advém das associações relativas à oferta, conforme já discutido, o que, muitas vezes implica a necessidade de se estender marcas apenas às categorias sinérgicas à original. Portanto, as possibilidades dependerão das associações estabelecidas.



## 6.2.2 – Imagem

Um conceito correlato ao *posicionamento* e ao *reposicionamento* é o de “imagem”. Gardner e Levy (1955, p. 38) alertam para o fato de que ao modificar uma “imagem”, os profissionais envolvidos devem levar em consideração a imagem existente e ter em mente que as vendas momentâneas podem ser menos importantes do que o risco associado a uma percepção inadequada dos consumidores. Os mesmos autores afirmam, ainda, que é fundamental levar-se em consideração os objetivos da empresa e os problemas da marca, parecendo considerarem implícita a questão concorrencial (GARDNER e LEVY, 1955, p. 39).

De acordo com Tavares (1997, p. 73), o *posicionamento* é uma decorrência da abordagem de imagem e de identidade de marca. Barich e Kotler (1991, p. 94) entendem haver necessidade de as empresas monitorarem de forma sistemática a sua imagem, a fim de manter a interação apropriada com o seu ambiente. Segundo os mesmos autores, com isso as empresas conseguem (BARICH e KOTLER, 1991, p. 94):

- Detectar problemas na imagem e ajustá-la antes que venha a prejudicar a empresa;
- Identificar áreas em que possui vantagens e desvantagens em relação à concorrência;
- Encontrar maneiras apropriadas de fazer os ajustes necessários.

Segundo Barich e Kotler (1991, p. 95), imagem é a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem em relação a um objeto, podendo ser verdadeira ou falsa, real ou imaginada, mas que, independentemente da sua natureza, guia as ações dos consumidores.

De uma forma mais aplicada ao marketing, Lambin (2000, p. 225) define imagem de marca como o conjunto das representações mentais, cognitivas e afetivas, criado por uma pessoa ou um grupo de pessoas em relação a uma marca. Observe-se que tais representações dependem tanto de aspectos extrínsecos, quanto de aspectos intrínsecos dos indivíduos. Os fatores extrínsecos englobam variáveis como influências de parentes e amigos, e estímulos proporcionados pelas empresas; os fatores intrínsecos englobam variáveis como as experiências e as personalidades dos indivíduos.

Barich e Kotler (1991, p. 95) afirmam ter sido Sidney Levy o introdutor do conceito de imagem, em 1955, e reconhecem que ele pode se aplicar a uma empresa, a uma categoria

de produtos e a uma marca. No entanto, apresentam sua aplicação ao marketing, considerando todos os elementos do seu composto, dando a seguinte definição: “imagem de marketing consiste em como consumidores e outros públicos avaliam o ‘valor de troca’ das ofertas de uma empresa em comparação com outros competidores.” Assim, uma empresa possui uma imagem de marketing forte se os consumidores entendem que as suas *ofertas* lhes proporcionam mais *valor* do que as *ofertas* concorrentes (BARICH e KOTLER, 1991, p. 95). Dessa forma, quando uma imagem se apresenta ruim, independentemente da fundamentação, ela deve ser alterada com vistas a evitar que a empresa seja prejudicada, o que pode se dar por meio de uma comunicação apropriada (BARICH e KOTLER, 1991, p. 95).

Observe-se que os autores introduzem ao conceito de imagem a variável **competição**, o que o leva a possuir grande semelhança com o conceito de **posicionamento**. A fundamentação para se avaliar a concorrência reside no fato de que, ao se trocar uma posição competitiva já estabelecida, pode ocorrer a troca de competidores.

De acordo com Barich e Kotler (1991, p. 98), o processo de gestão da imagem consiste em:

- Delinear a imagem pretendida;
- Pesquisar o público-alvo;
- Analisar as diferenças observadas;
- Realizar ações corretivas.

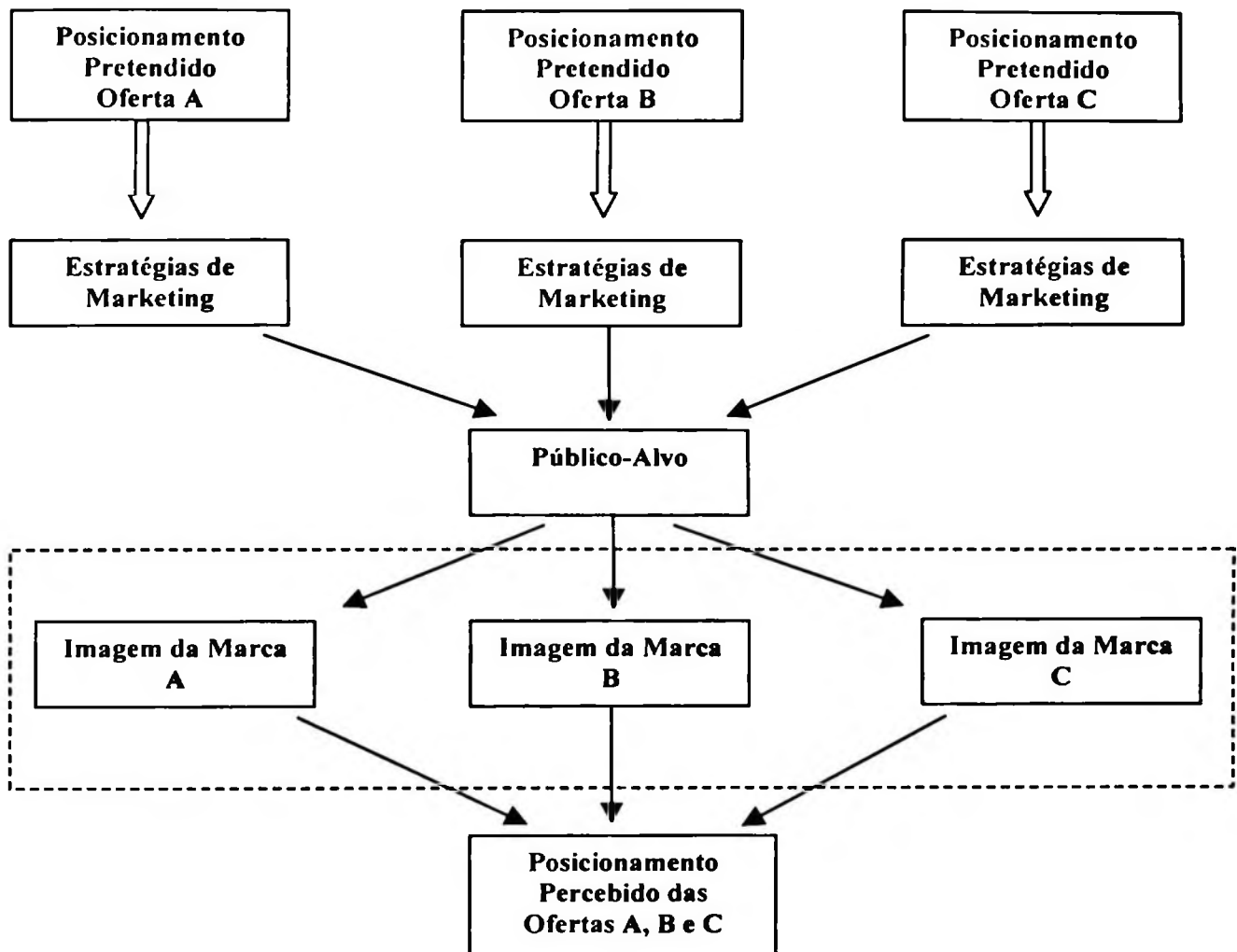
Os autores esclarecem que as ações corretivas devem ser priorizadas, levando-se em consideração a situação dos competidores em relação às variáveis observadas como díspares em relação ao pretendido (BARICH e KOTLER, 1991, p. 98).

Também Lambin (2000, p. 226) aproxima o conceito de imagem ao de posicionamento, ao sugerir que a análise da marca deve se dar em três diferentes níveis, a saber:

1. Análise da imagem percebida, com base no seu público-alvo;
2. Análise da imagem real, com base no levantamento das suas forças e fraquezas;
3. Análise da imagem pretendida, como resultado do seu posicionamento.

De maneira simplificada, o *posicionamento* percebido pelo público-alvo pode ser descrito como o produto da interação entre as imagens de marcas concorrentes, decorrentes de

estratégias de marketing que possuem por propósito viabilizar os *posicionamentos* pretendidos pelas empresas, conforme apresentado na Figura 10.



**Figura 10 – Relacionamento entre imagem e posicionamento**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Uma imagem, às vistas do público-alvo, é uma consideração abstrata acerca das associações às quais ela remete, organizadas de forma significativa, provocadas tanto pela empresa gestora quanto por fatores não controláveis por ela (AAKER, 1998, p. 115). A fim de contribuir para o alcance dos seus objetivos, otimizando os recursos empregados, a empresa deve buscar a maior aderência possível entre o posicionamento por ela pretendido e o que é percebido pelo seu público-alvo.

### 6.2.3 - Marca, posicionamento e tomada de decisão do consumidor

Em vista da discussão anterior, considera-se que a marca é o elemento trabalhado pela gestão de marketing com o intuito de se apresentar o *valor* da oferta, sendo, muitas vezes, ela própria agregadora de *valor*, a depender da força que compreende.

De acordo com Aaker (1998, p. 66), o conhecimento da marca cria *valor* de quatro diferentes maneiras:

1. Âncora a que associações podem estar ligadas;
2. Familiaridade e simpatia;
3. Sinal de comprometimento;
4. Marca a ser considerada no processo de decisão de compra.

Segundo Telles (2004, p. 1), as marcas devem possuir unicidade de identificação, uma vez que possuem como um dos objetivos a ocupação de posições consistentes com necessidades e desejos de consumidores. De acordo com Gardner e Levy (1955, p. 35), uma marca é mais do que um rótulo utilizado para diferenciar fabricantes de um produto, pois diz ao consumidor diversas coisas, especialmente por meio de associações que o consumidor é capaz de desenvolver a partir dela.

Tavares (1997, p. 29) esclarece que a marca, disponibiliza um sumário de informações que aumenta a eficácia do processo decisório, reduzindo o risco percebido, o que facilita o processo de decisão do consumidor. O mesmo autor afirma que embora produto e marca sejam coisas diferentes, em muitos casos elas se confundem, dada a formação da percepção do consumidor (TAVARES, 1997, p. 25).

De acordo com Mowen e Minor (2003, p. 191), os consumidores tomam decisões a fim de alcançarem objetivos, tais como realizar a melhor escolha e reduzir os esforços necessários para que obtenham satisfação. Segundo os mesmos autores, “O processo empregado é influenciado pela dificuldade do problema, pelo conhecimento, pelas características do consumidor e pelas características da situação.” (MOWEN e MINOR, 2003, p. 191).

Em termos de nível de conhecimento, uma marca pode integrar, para cada consumidor, um de quatro grupos em um determinado momento, a saber (AAKER, 1998, p. 65):

- Desconhecida, quando a marca em questão não é conhecida;

- Reconhecida, quando a marca é conhecida após a realização de estímulos;
- Lembrada, quando a marca é conhecida sem a necessidade de se realizar estímulos;
- *Top of mind*, quando uma marca é a primeira a ser mencionada quando solicitado.

Ser *top of mind* de uma determinada categoria de produtos indica que a marca é a primeira a ser lembrada quando se pensa naquela categoria. Aaker (1998, p. 66) esclarece que ter uma marca dominante, ou seja, ser *top of mind* de uma categoria de produtos, proporciona vantagem competitiva forte. Essa afirmação se vale do fato de que os consumidores possuem recursos limitados para realizar as suas escolhas, seja em termos de capacidade de armazenamento de informações, seja pela escassez de tempo para a busca de informações necessárias à tomada de decisão. Isso porque “[...] um nome é como uma pasta de arquivo especial na mente, que pode ser preenchido com fatos, nomes e sentimentos. Sem esse arquivo disponível na memória, os fatos e sentimentos se perdem e não podem ser rapidamente acessados quando necessários.” (AAKER, 1998, p. 66).

Tavares (1997, p. 120) afirma que o conhecimento da marca consiste em nódulos – informações armazenadas e conectadas por elos da marca na memória, na qual associações estão ligadas. Para o mesmo autor, a lembrança e o reconhecimento de uma marca dizem respeito à consciência do consumidor em relação a ela (TAVARES, 1997, p. 120). Assim, a lembrança de marca desencadeia um processo de associações preconcebidas.

Segundo Aaker (1998, p. 65), “o conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo – desde aquele incerto, de que a marca seja reconhecida, até a crença de que ela é a única na classe de produtos.” Diferentemente do produto, a marca está vinculada ao sentimento, a julgamentos subjetivos, o que lhe confere o poder de se vincular a pessoas de diferentes idades e gerações.

De acordo com Aaker (1998, p. 69), “o primeiro passo no processo de compra é freqüentemente selecionar um grupo de marcas a considerar – um conjunto preferencial.” Para o mesmo autor, “as primeiras empresas que vêm à memória terão uma vantagem”, e empresas fracas em *recall* poderão nem participar da decisão (AAKER, 1998, p. 69). Em suma, a marca tem por finalidade simplificar um conjunto de conceitos e sentimentos complexos, que deve facilitar a decisão de compra. Assim, integrar um conjunto de consideração é essencial para que exista a possibilidade de ser escolhida.

Um estudo realizado por Aaker e Day (1974)<sup>5</sup> *apud* Aaker (1998, p. 70-71), que buscou relacionar o *recall* à participação de mercado no mercado de café, concluiu que a participação de mercado é influenciada indiretamente, por meio do conhecimento e da atitude.

Ao explicitar o fracasso de vendas de um veículo, Aaker (1998, p. 72-73) afirmam que, embora o conhecimento da marca seja um ativo-chave, ele não cria vendas por si só, necessitando ser apresentada uma razão, um argumento para a compra. Prova disso advém de diversos estudos apontam que marcas bem estabelecidas permanecem conhecidas pelos consumidores com o passar do tempo, mesmo que a sua comunicação seja reduzida ou freada, e até mesmo após a sua exclusão do mercado (AAKER, 1998, p. 73-75). A título de exemplo, podem-se citar os produtos Biotônico Fontoura e Groselha (vitaminada) Milani, ambos ainda fabricados, mas há tempos afastados da mídia de massa, ao contrário do que acontecia no passado. Esse fato elucidada a dificuldade que marcas desafiantes possuem para ganhar *share of mind*, o que também justifica a utilização do *reposicionamento* como estratégia.

Segundo Aaker (1998, p. 75), para ser conhecida uma marca deve ganhar a identidade do nome da marca e conectá-la à classe do produto. Martins (1999) apresenta toda uma teoria que enaltece a dimensão emocional nas relações de consumo, entendendo que a marca leva a associações de imagens, as quais levam os consumidores a desenvolverem preferências.

Conforme já exposto, a marca cumpre um papel semelhante a um arquivo compactado. Quando entra na mente do consumidor, por desencadear um conjunto de associações, permite a ele efetuar comparações e elaborar as suas considerações acerca da *oferta*, desenvolvendo atitudes positivas e/ou negativas em relação à marca.

De acordo com Tavares (1997, p. 56), a marca é o principal fio condutor na formação da imagem, da identidade, da reputação e do *posicionamento* de uma empresa, sendo “o elo mais significativo das suas relações com o mercado.” O nome de uma empresa e/ou de um produto é o primeiro ponto de contato com a mente do consumidor (RIES e TROUT, 1997, p. 55). “Uma marca bem posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações.” (RIES e TROUT, 1997, p. 55).

As associações às quais uma marca remete, ao serem interpretadas por um público-alvo como uma *oferta* de maior *valor* que a produzida por marcas concorrentes o conduz à compra, servindo-lhe de razão, embora muitas vezes a maior parte das considerações possuam

---

<sup>5</sup> AAKER, David A., DAY, George S. *A dynamic model of relationship among advertising, consumer awareness, attitudes, and behaviour*. *Journal of Applied Psychology*. Washington, v. 59, n. 3, p. 181-286, jun. 1974.

natureza emocional, em detrimento da objetiva. De acordo com Aaker (1998, p. 117), “as associações representam uma base para as decisões de compra e a lealdade à marca.”

Para Aaker (1998, p. 115), “Uma marca bem posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações.” Ressalte-se, no entanto, que o posicionamento não é garantia de associações positivas ou negativas no longo prazo, caso elas não sejam geridas e sustentadas, com base em um adequado composto de marketing.

A seguir, aborda-se de forma mais específica e profunda o assunto *posicionamento*, em vista do seu estreito relacionamento com o tema desta tese.

## 7 - POSICIONAMENTO

Um conceito fundamental que deve ser discutido, nesta tese, a fim de dar suporte ao seu objeto de estudo e, assim, contribuir para que os seus objetivos sejam alcançados é o de *posicionamento*.

Reconhecido pelo meio acadêmico-científico da área de negócios e pela comunidade empresarial como de importância inequívoca, o conceito de *posicionamento* vem sendo aprimorado desde a sua concepção.

A importância do *posicionamento* reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolverem considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolham aquela que percebam como de maior *valor* (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 12-13).

Vale esclarecer que, em razão de a maior parte da teoria relativa ao *posicionamento* e ao *reposicionamento* se referirem ao termo *produto*, esse termo é utilizado, neste trabalho, como equivalente ao termo *serviço*, no sentido de que ambos podem ser considerados como parte de uma *oferta* proporcionada por uma empresa ao mercado, sendo realizadas ressalvas e expostas as especificidades provenientes de sua própria natureza, quando necessário. Essa decisão busca resguardar as bibliografias e os autores considerados, uma vez que a adaptação de termos pode elucidar tendenciosidade, enquanto, por outro lado, a sua interpretação busca elucidar a capacidade crítica do pesquisador.

Payne (1993, p. 105) esclarece que o *posicionamento* pode ser considerado em diversos níveis, a saber:

- Posicionamento de um setor econômico como um todo, como a indústria de serviços;
- Posicionamento organizacional, que considera uma empresa em relação às demais de um determinado setor;
- Posicionamento da linha de produtos ou serviços;
- Posicionamento do produto ou serviço individualmente.

A seguir, apresenta-se um breve histórico e a evolução do conceito de *posicionamento*.



## 7.1 – Histórico e Evolução do Conceito

Em seu livro *Reality in Advertising*, Reeves (1961) apresentou diversas práticas comuns em propaganda que trouxeram resultados insatisfatórios. A solução apresentada pelo autor, admitida pela teoria de marketing como uma das precursoras do *posicionamento*, foi a USP (*Unique Selling Proposition*). Ressalte-se que o autor definiu propaganda como sendo “[...] a arte de conseguir colocar na cabeça da maior parte das pessoas uma proposta única de vendas ao menor custo possível.” (REEVES, 1961, p. 118).

Reeves (1961, p. 50) critica, duramente, a falta de proposta clara e diferenciadora das propagandas e apresenta o conceito de USP como uma condição essencial para o sucesso, centrando os seus objetivos nos resultados que proporcionam aos clientes, em detrimento do processo comunicacional com um fim em si mesmo. De acordo com ele, o conceito de USP foi criado e utilizado a partir dos anos 1940 na agência em que trabalhava, a Ted Bates & Company, contribuindo para que ela passasse de um faturamento de cerca de US\$ 4.000.000,00 para cerca de US\$ 150.000.000,00 em um curto período de tempo (REEVES, 1961, p. 50).

Para o autor, o conceito possui três alicerces, a saber (REEVES, 1961, p. 51-52):

1. Cada propaganda deve possuir uma proposta ao consumidor, ressaltando o benefício que receberá ao adquirir o produto;
2. A proposta deve ser tal que os concorrentes não possam sobrepujá-la;
3. A proposta deve ser forte ao ponto de poder mover a massa de consumidores.

Observa-se, claramente, especialmente ao se analisar o terceiro parâmetro do conceito de USP e a definição de propaganda supra-apresentada, que naquele tempo vigia o marketing de massa no mercado de bens de consumo norte-americano.

Uma outra versão para o desenvolvimento do conceito de posicionamento, menos disseminada pela literatura de marketing, é apresentada por Wind (1982, p. 74), que esclarece que ele tem sua origem na teoria microeconômica, especificamente para que se pudessem trabalhar as estruturas de mercado, a competição entre empresas e os conceitos de substituição entre produtos.

Para fins deste trabalho, admite-se que o *posicionamento* recebeu importantes influências de ambas as dimensões, desencadeando um conceito multidimensional, alicerçado na competição e nas considerações dos consumidores.

O termo *posicionamento* foi cunhado, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout em 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Nele, o autor ressaltava que pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda, se ela não se adequar ao “jogo” do *posicionamento* (TROUT, 1969, p. 51).

O fundamento desse direcionamento proferido por Trout (1969, p. 51) foi a grande quantidade de produtos e de empresas existentes e muito “barulho de marketing”, implicando a não-resposta dos consumidores às mesmas estratégias que eram utilizadas no passado. Isso porque a mente humana se assemelha a um computador, pois cada informação é alocada em uma posição na memória, que é por natureza limitada (TROUT, 1969, p. 51). Além disso, a mente cria mecanismos que a torna seletiva, não admitindo a entrada e permanência de qualquer informação (TROUT, 1969, p. 51). Como decorrência, novas informações devem-se adequar a posições já existentes, sendo indiferente a criatividade da comunicação por si só.

Segundo ele, essa é a explicação do porquê do fracasso de empresas conhecidas quando adentram em novos mercados, citando a GE (General Electric) no ramo de microcomputadores, uma vez que essa posição já seria supostamente ocupada pela IBM (TROUT, 1969, p. 52). Daí, emerge a idéia de que uma posição é um estado relativo, ou seja, o *posicionamento* é um conceito que implica a comparação entre *ofertas* concorrentes, a partir de suas marcas. Uma crítica feita por Trout (1969, p. 52) endossa essa visão: “muitas empresas embarcam em programas de marketing e de comunicação como se os concorrentes não existissem.”

Mais recentemente, Trout e Rivkin (1996, p. 8-47) apresentaram cinco características do objeto que, para eles, deve ser trabalhado (a mente) como forma de fundamentar o conceito de *posicionamento*, a saber:

1. Mentes são limitadas: em razão da percepção e da memória do consumidor ser seletiva, apenas o que receber atenção é que possui chance de ser retido;
2. Mentes detestam confusão: a complexidade das propostas dificulta a obtenção do resultado pretendido;

3. Mentis são inseguras: os consumidores não sabem exatamente o que querem ou porque querem algo. Além disso, as mentes tendem a ser emocionais e não racionais. O reconhecimento de uma marca bem estabelecida pode oferecer a segurança necessária, diminuindo a percepção de risco;
4. Mentis não mudam: dificilmente uma posição sólida e bem estabelecida pode ser trocada, havendo uma resistência inata do ser humano em relação à mudança;
5. Mentis podem perder o foco: à medida que se aumenta a complexidade de uma proposta ou se tenta alavancar novos produtos com nomes consolidados, crescem a probabilidade de se criar confusão e de se conduzir o consumidor a buscar alternativas mais claras.

Trout (1969, p. 52-53) esclarece que, até os anos 1950, a comunicação e o marketing viveram uma era marcada pela USP, que deu lugar à era da imagem em razão da dificuldade de se conseguir criar diferenciais significativos que pudessem ser comunicados com eficácia, o que teria sido causado pelo avanço da tecnologia. No entanto, para o autor, da mesma forma que a era da USP fora encerrada, a era da imagem também o fora – nesse caso em razão da grande quantidade de empresas “eu também” (TROUT, 1969, p. 52-53). Assim, teve início a “era do posicionamento”, em que a criatividade por si só deixa de ser suficiente, implicando a necessidade de se pensar e de se agir de forma estratégica (TROUT, 1971, p. 117).

Aaker e Shansby (1982, p. 56) concordam que o *posicionamento* difere do conceito de imagem, especialmente porque não se restringe a uma visão intrínseca, ou seja, implica um quadro de referência, que são os concorrentes. Assim sendo, em vista do poder de coordenação inerente à atividade, pode-se entender que o *posicionamento* abarca tanto a USP quanto a imagem.

A despeito das críticas recebidas por Trout e Ries em razão de um artigo publicado em 1972 na *Advertising Age*, no qual apresentaram a fundamentação para o que chamaram de “era do posicionamento”, Maggard (1976, p. 63) saiu em defesa da idéia ao esclarecer que o conceito de *posicionamento* difere da busca da diferenciação de produto, pois faz considerações adicionais, relativas à empresa (imagem) e ao consumidor, de natureza externa, e à necessidade de um plano, de natureza interna.

Trout (1969, p. 52-53) ressalta que, na era do *posicionamento*, tanto os atributos dos produtos quanto a imagem possuem reconhecida importância. Além disso, enfatiza a criação de uma posição na mente do consumidor potencial. Ressalte-se que todas as três dimensões

devem ser relativizadas aos concorrentes. Além disso, o autor reconhece a importância de se fixar um nome; no entanto, alerta que um bom programa de *posicionamento*, por ser uma atividade complexa, deve ter aí o seu início, e não o seu fim (TROUT, 1969, p. 53; TROUT e RIVKIN, 1996, p. 146).

Na mais conhecida publicação de Ries e Trout (1997), os autores afirmam que *posicionamento* se trata de um sistema de pensamento que é uma nova abordagem à comunicação, necessária e apropriada à realidade atual, em que a sociedade está saturada de comunicação. Por entenderem que o *posicionamento* diz respeito ao que se faz com o cliente em perspectiva, consideram incorreta a utilização do termo “posicionamento de produto”, embora esse seja o termo mais utilizado na área de marketing para quando se quer expor o seu conceito, conforme já mencionado. (RIES e TROUT, 1997, p. 2).

Talvez essa terminologia tenha ganhado visibilidade nos bancos escolares e nas empresas em razão de ser, o produto, o elemento considerado como principal de uma estratégia de *posicionamento* (SHOSTACK, 1987, p. 34). Todavia, considera-se nesta tese, conforme já discutido, que a *oferta* é o objeto de *posicionamento*, que por sua vez será transmitida pela *marca*, a partir das decisões relativas às variáveis controláveis de marketing.

É importante destacar que desde o surgimento do conceito, visões distintas acabam por torná-lo confuso. Aaker e Shansby (1982, p. 56) afirmam que “Posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada.”

Em acordo com Ries e Trout (1997), Fennel (1978, p. 44) afirma que o termo *posicionamento* inclui considerações relativas ao produto, mas de forma mais específica em relação ao conteúdo da comunicação. Também Wind (1982, p. 75) apresenta diferentes significados ao termo, podendo se referir a um lugar (espaço ocupado no mercado), a um ordenamento (relação entre um produto e os seus concorrentes) e a uma atitude mental (dos consumidores).

Maggard (1976, p. 63) entende que o *posicionamento* não é um conceito simples e distinto, pois inclui uma série de outros conceitos. Ainda segundo o mesmo autor, “O posicionamento traz uma contribuição real enquanto um veículo conceitual através do qual diversos conceitos de marketing (segmentação de mercado, diferenciação de produto, preferência do consumidor, objetivo de mercado e outros) podem ser coordenados mais efetivamente.” (MAGGARD, 1976, p. 64). A partir daí, observou-se que o *posicionamento*

não deveria se restringir como guia ao processo comunicacional, mas sim expandir a sua abrangência para todo o composto de marketing. Esse direcionamento tornou-se ainda mais evidente quando Maggard (1976, p. 63) afirmou que, embora na maioria das vezes o *posicionamento* se referisse aos aspectos promocionais da estratégia de marketing, *experts* em marketing o interpretavam como um veículo de diversos elementos da estratégia de marketing. Tal constatação indicava a iminente necessidade de expansão do conceito com vistas à sua adequação à gestão de marketing.

Di Mingo (1988, p. 34), também, entende haver confusão em relação ao termo **posicionamento**, ressaltando a existência de uma clara distinção entre o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. O mesmo autor alerta, ainda, que duas dimensões devem ser consideradas quando se aborda a questão do *posicionamento* (DI MINGO, 1988, p. 34-38):

- *Mercado*, que diz respeito ao processo de identificação e seleção de um segmento, verificação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo, ainda, a determinação dos fatores-chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado, identificação das forças e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas;
- *Psicológica*, que diz respeito ao processo de fixação de uma identidade distintiva do produto na mente do consumidor, baseada no *posicionamento* de mercado, que se utiliza de ferramentas de comunicação para influenciá-lo no processo de decisão de compra.

Portanto, nessa perspectiva, a segmentação do mercado, também é uma forma de *posicionamento* – abordagem que deixa claro o estreito relacionamento existente entre essas atividades. Talvez essa visão tenha se desenvolvido em vista de que, como o sucesso do posicionamento depende de uma adequada segmentação, essa passe a ser abarcada por ele. Porém, ressalte-se que, de acordo com as bibliografias analisadas, se convencionou atribuir o termo *posicionamento* apenas à dimensão psicológica supracitada.

No caso do *posicionamento* discutido nesta tese (o psicológico), o que se busca é o desenvolvimento de uma identidade que seja compreendida pelos consumidores potenciais e os leve a adquirir a *oferta* (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 19). Assim, o processo toma por base o *posicionamento* de mercado e culmina com atividades de comunicação.

Embora Di Mingo (1988, p. 34) enfatize a importância da comunicação ao apresentar o conceito de “posicionamento psicológico”, assim como Maggard (1976), dá indícios de que outras atividades e decisões devem ser realizadas e tomadas com vista ao seu sucesso, ao afirmar que

O posicionamento é mais do que slogans engenhosos e bem sucedidas campanhas de comunicação [...] o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus concorrentes em dimensões reais – valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores – para tornar uma empresa ou produto preferida.

Ressalte-se que o autor supracitado valoriza a realidade dos fatos como forma de distinção de *ofertas*, pois daria ao público-alvo fundamentação lógica e se constituiria em uma base sustentada para a proposta, menos suscetível, portanto, àquelas baseadas puramente em percepção que, segundo o autor, cria ilusões desonestas (DI MINGO, 1988, p. 34). Também McGirr<sup>6</sup> (1973, p. 26 *apud* MAGGARD, 1976, p. 64) se envereda por esse caminho ao afirmar que “o posicionamento diz o que você representa, o que você é, e como você gostaria que os consumidores o avaliassem. A sua posição telegrafa a verdade simples sobre os seus produtos.”

Não obstante a fundamentação lógica e ética proposta por Di Mingo (1988) e McGirr (1973 *apud* MAGGARD, 1976) subjacentes às idéias acima expostas, é fato que em vista da dificuldade de se possuir diferenciais reais significativos, as empresas são levadas a trabalhar a dimensão perceptual dos seus públicos-alvo, ou a criar parâmetros para fazer com que acreditem que certos diferenciais são importantes, embora guardem pouca relação de causa e efeito com a realidade.

Voltando à expansão do conceito para além da comunicação, mesmo Ries e Trout (1997, p. 18) afirmam que para se obter sucesso na sociedade supercomunicativa em que se vive, uma empresa deve criar um posição na mente do seu público-alvo, levando em consideração os seus pontos fortes e fracos e dos seus concorrentes, ou seja, mesmo na visão desses autores, focada em comunicação, o conceito já extrapolava o seu objeto inicial de influência (a comunicação).

Segundo Telles (2004, p. 53), o *posicionamento* compreendido como resultado de uma estratégia de negócio deve ser a base e a orientação de toda e qualquer forma de contato do público com a marca, o que envolve todo o composto de marketing, e não apenas

<sup>6</sup> MCGIRR, William. I. *Stablish a strong product position*. Marketing Times. Cleveland, v. 20, n. 6, p. 26, nov./dez. 1973.

comunicação. De certa maneira, portanto, o autor entende que todos os elementos do composto de marketing “comunicam” o *posicionamento* de uma determinada marca.

De maneira resumida, Payne (1993, p. 94) destaca que o *posicionamento* possui relacionamento com a USP, com a diferenciação, com a proposta distintiva de negócio, com a análise da posição de mercado e com a imagem corporativa, constituindo-se, portanto, em uma diretriz estratégica.

O que se pôde observar até aqui, é que o *posicionamento* surgiu como resposta à necessidade de se aumentar a eficácia do processo comunicacional, mas que, sendo a comunicação uma das atividades de marketing do ponto de vista da gestão empresarial e, em vista da interação que ela possui com as demais atividades, o conceito tendia a extrapolar a comunicação e servir de guia para todo o composto de marketing, conforme é evidenciado no item a seguir.

## 7.2 - Considerações Atuais acerca do Posicionamento

Para Mckenna (1999, p. 13-40), o *posicionamento* é uma questão importante do marketing moderno e é sempre competitivo, pois os consumidores pensam em produtos e empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. Assim, uma empresa deve se esforçar para diferenciar seus serviços dos outros existentes no mercado de atuação, se quiser que conquistem uma posição sólida.

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 51), o termo “posicionamento” é utilizado com diversos enfoques. Para os autores, diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões, a saber:

- O tipo de oferta que a empresa faz;
- O público-alvo da oferta;
- A concorrência.

O *posicionamento* é responsável por formar uma imagem, também influenciada por outros fatores ambientais e, especialmente, pela consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado pela empresa, às vistas dos consumidores atuais e potenciais (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 13). Segundo Telles (2004, p. 61), o conceito de *posicionamento* está

relacionado à idéia de associações positivas. No entanto, o *posicionamento* pretendido pode ser diferente daquele efetivamente obtido, uma vez que ele é formado pela sua condição atual e passada, bem como por experiências pessoais dos consumidores, dentre outros fatores (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p. 53).

Para Eckels (1990, p. 128) e para Palmer e Cole (1995, p. 329), a estratégia de *posicionamento* diz respeito a como o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, à medida que pode se constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock e Wright (2001, p. 134) conceituam o *posicionamento* como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.”

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 287) afirmam que, geralmente, o *posicionamento* diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma *oferta* em um espaço distinto no mercado, às vistas do público-alvo, e que seja a ele mais atrativo do que outras *ofertas* existentes (MÜHLBACHER, DREHER e GABRIEL-RITTER, 1994, p. 287). Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito.

Também Payne (1993, p. 95) reforça essa idéia ao definir *posicionamento* como “a identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os produtos e serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo.”, ou seja, para o autor, o *posicionamento* diz respeito ao uso de um diferencial para se criar vantagem, muito embora explicita que o *posicionamento* permite diferenciar qualquer serviço (PAYNE, 1993, p. 96; 101).

Martinez, Aragonéz e Poole (2002, p. 165) acrescentam que as posições dos produtos são descritas com base em atributos e valores que são importantes a grupos específicos de consumidores. No entanto, ressalte-se que a própria vantagem diferenciada pode advir do *posicionamento*, não sendo necessária sua prévia constituição, uma vez que o processo considera, fundamentalmente, a dimensão perceptual do público-alvo.

Segundo Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 288), a literatura sobre *posicionamento* não é consensual em termos da sua importância para o marketing estratégico e onde o processo deve ocorrer. Para os autores há, basicamente, duas dimensões em que o *posicionamento* é considerado: a dimensão operacional e a dimensão estratégica (MÜHLBACHER, DREHER e GABRIEL-RITTER, 1994, p. 288). A primeira tem sua raiz na concepção dada ao termo por Trout (1969) e seus defensores, que entendem o



*posicionamento*, fundamentalmente, como um conceito de comunicação, que serve como guia para tornar as ações relativas a ela e o seu resultado mais eficaz. Também com essa visão operacional podem ser incluídos aqueles que entendem o *posicionamento* como parte da política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados; a segunda dimensão reconhece o *posicionamento* como uma diretriz para as decisões relativas ao composto de marketing como um todo, sendo uma decisão que antecede as suas definições e implementações.

Essa última consideração é reforçada por Toledo e Hemzo (1991, p. 13), que salientam que o *posicionamento* deve considerar a *oferta* como um todo, e não somente o produto. De forma subjacente, cabe observar que, ao se posicionar um produto, é fundamental a observação de como os consumidores atuais e potenciais avaliam as *ofertas*, e como eles escolhem produtos daquela categoria (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 13). Concordando com essa visão acerca da abrangência do conceito, está Kotler (1998, p. 265), ao afirmar que o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.”

Arnott<sup>7</sup> (1993 *apud* MARTINEZ, ARAGONÉZ e POOLE, 2002, p. 165) apresenta um conceito mais operacional de *posicionamento*, sendo um “processo deliberado, pró-ativo e interativo de definição, mensuração, modificação e monitoração da percepção do consumidor acerca de um objeto que possa ser trabalhado pelo marketing.”

Segundo Heskett, Sasser Jr. e Hart (1990, p. 54), em serviços o conceito de *posicionamento* é expandido para abarcar não apenas o conceito de serviço, mas também as práticas, as políticas e processos, o local e a planta, o fornecedor e o cliente. Palmer e Cole (1995, p. 333) destacam que os serviços podem ser posicionados isoladamente ou como parte da organização, além de afirmarem que os consumidores valorizam mais o *posicionamento* da empresa do que de serviços individuais. Talvez essa consideração se baseie no fato de que, pela própria natureza dos serviços, que implica algum tipo de contato entre “fabricante” e consumidor, torna-se difícil o *posicionamento* de *ofertas* específicas, uma vez que haveria necessidade de estruturas empresariais também específicas.

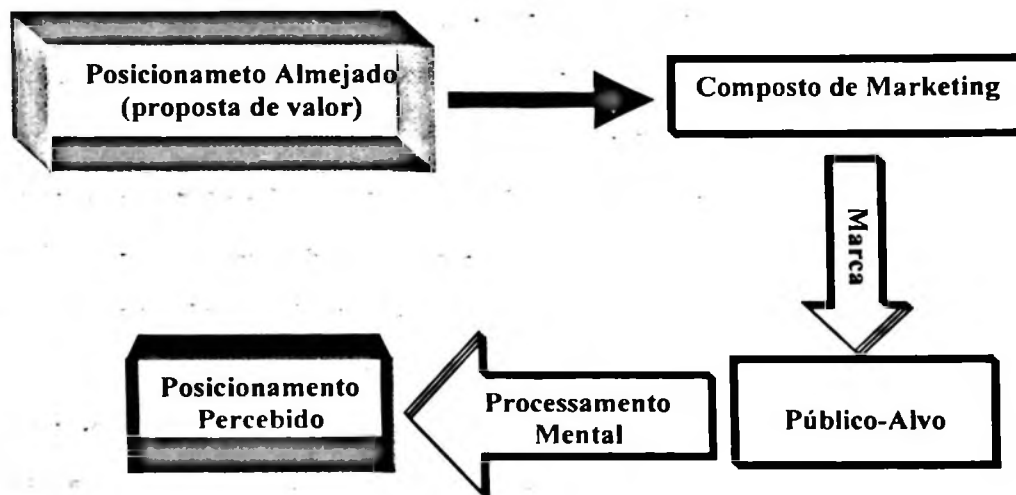
---

<sup>7</sup> ARNOTT, D. C. *Positioning: redefining the concept*. Warwick Business School, n. 8, 1993. Documento Interno.

Portanto, fundamentalmente, entende-se que o *posicionamento* procura estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação à concorrência. Disso resulta o seguinte conceito:

***Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.***

Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, originando o posicionamento percebido, conforme apresentado na Figura 11. Portanto, o posicionamento serve de guia para a gestão do composto de marketing.



**Figura 11 – Esquema simples de posicionamento**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Em vista da importância da definição de um público para ser alvo do posicionamento almejado, aborda-se brevemente, a seguir, o relacionamento entre as atividades de *posicionamento* e de *segmentação de mercado*.

### 7.3 - Relação entre Posicionamento e Segmentação de Mercado

Devido à proposta do presente trabalho, não se aprofundará no assunto *segmentação de mercado*, embora seja inequívoco, conforme apresentado abaixo, que se trata de uma atividade fundamental para que *posicionamentos* e *reposicionamentos* contribuam para o sucesso empresarial.

A *segmentação de mercado* diz respeito ao processo de conhecimento do mercado e à utilização de uma ou mais variáveis capazes de “aglutinar” consumidores em grupos que possuem perfis que reflitam comportamentos de compra e interesses relativamente homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Em vista das decisões decorrentes da atividade, a *segmentação* diz respeito a **onde, com quem e por quem** a empresa vai competir, enquanto o *posicionamento* diz respeito a **como** ela vai competir.

Segundo Gwin e Gwin (2003, p. 31), embora a *segmentação* e o *posicionamento* sejam tratados como conceitos independentes, o *posicionamento* não proporciona benefícios se não houver uma *segmentação* adequada. De acordo com Hooley e Saunders (1996, p. 237), “tanto a *segmentação* quanto o *posicionamento* são meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um mercado e como esses clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos.” Nota-se, assim, que o *posicionamento* deve ser utilizado juntamente com a *segmentação*, pois, definido o segmento de mercado em que se pretende atuar, deve-se encontrar um espaço em relação às *ofertas* concorrentes e da própria empresa para a nova ocupar, diminuindo-se, com isso, a probabilidade de confusão por parte dos consumidores e, conseqüentemente, aumentando as suas chances de sucesso.

Bennion Jr. (1987, p. 9) afirma que, antes de implementar o *posicionamento*, a empresa deve definir quais alternativas utilizará para alcançar esse objetivo, e acrescenta que as escolhas devem levar em consideração o produto e o mercado em questão. Ainda segundo o mesmo autor, uma análise detalhada dos aspectos valorizados pelo consumidor em termos da categoria de produto em questão é fundamental para que se escolham bases adequadas para o sucesso do *posicionamento* (BENNION JR., 1987, p. 9).

Similarmente, Toledo e Hemzo (1991, p. 21) afirmam que “o desenvolvimento de uma estratégia de *posicionamento* deve considerar dois fatores: as diferenças existentes entre os diversos segmentos do mercado e a interação entre linhas e itens do composto de produtos da empresa.” Para Hemzo (1992, p. 46) “a oferta deve supor um composto de *posicionamento* de produtos ideal, respeitada a especificidade de cada segmento.” Tal observação se faz

pertinente à medida que *posicionamentos* difusos, provocados ou não pelas empresas, levam os consumidores a se confundirem, prejudicando tanto a *oferta* quanto a empresa.

Wind (1982, p. 94-95) destaca que o *posicionamento* deve possuir como foco um segmento bem definido e ser continuamente monitorado, a fim de buscar sinergia entre os objetivos da empresa em relação a ele e o ambiente que a envolve. Assim, “[...] o entendimento das percepções dos consumidores e das suas avaliações sobre produtos e serviços são ingredientes essenciais para o design da estratégia de marketing da empresa.” (WIND, 1982, p. 95).

Mesmo que dois produtos possuam características (ou processos, no caso de serviços) distintas, podem vir a ser percebidos como similares pelos consumidores, caso elas não sejam valorizadas por eles. Portanto, o *posicionamento* deve levar em consideração a percepção e as preferências dos consumidores, a fim de que percebam a diferenciação estimulada (WIND, 1982, p. 75). Assim, o *posicionamento* se coloca como uma estrutura conceitual para o estabelecimento e a avaliação de estratégias de marketing, à medida que norteia as decisões relativas às variáveis controláveis de marketing (WIND, 1982, p. 93-94).

Observa-se, portanto, que o sucesso de um processo de *posicionamento* só é possível com a adequada segmentação do mercado em perspectiva. Essa afirmação fundamenta-se na própria essência do *posicionamento*, que admite que os consumidores pensam em *ofertas* de forma relativa. Assim, a posição que torna um produto como sendo de *valor* mais adequado para um determinado consumidor pode não obter o mesmo resultado às vistas de outro, pois se esse fizer parte de um segmento diferente, possivelmente faz considerações e relativiza a oferta, também, de forma diferente.

De acordo com Toledo e Hemzo (1991, p. 13), “o processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado.” Os autores, ainda, acrescentam que tanto a segmentação quanto o *posicionamento* fazem parte do núcleo estratégico da disciplina de marketing (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 13). Essa definição possui fundamentação no fato de que tais atividades servirão de guia para as decisões relativas ao composto de marketing, conforme já discutido, em vista de se ocuparem com a busca e a criação de oportunidades. No entanto, é evidente, ainda, a ênfase dada à comunicação quando se aborda o assunto posicionamento, como no caso de Aaker (2000, p. 41), que afirma que “o posicionamento da marca pode auxiliar a priorizar a identidade da marca por meio da determinação dos objetivos de comunicação [...]”

Assim, as empresas devem buscar um *posicionamento* distinto para cada *oferta*, com base em dimensões e variáveis relevantes para cada segmento de mercado que se pretende atender, o que otimiza os recursos, a torna competitiva e contribui para evitar canibalismos indesejados. Por canibalismo entende-se a transferência de resultados entre ofertas de uma mesma empresa (OLIVEIRA e MATTAR, 2005).

#### 7.4 - Estratégias e Processos de Posicionamento

De acordo com Toledo e Hemzo (1991, p. 12), o *posicionamento* vem evoluindo ao longo do tempo, partindo de um conceito aplicado a produto e chegando a um processo estratégico, conforme explicitado anteriormente. A relevância estratégica do *posicionamento* passou a ser reconhecida pelas organizações de serviços nos anos 1980, sendo que aquelas que possuem mais referências tangíveis são as mais afetadas (PAYNE, 1993, p. 94).

Segundo Toledo e Hemzo (1991, p. 12), “O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos.” Ressalte-se que a definição do que é ou não estratégico depende do escopo de análise, do “corte” que se faz. Caso a análise considere uma empresa como um todo, as decisões relativas às áreas funcionais são táticas e operacionais, pois a diretriz maior é definida pela alta cúpula, ou seja, o que é decisão estratégica de marketing, se analisada essa função organizacional, passa a ser tática quando se analisa a empresa como um todo.

Parte da relativa confusão existente acerca desses conceitos, conforme já abordado, advém do fato de que, à medida que as organizações decidem se orientar para o mercado, ferramentas, atividades e até a função marketing é elevada à posição estratégica da administração geral.

Atualmente, com base na visão da gestão de marketing, o *posicionamento* consiste em uma decisão estratégica, pois a posição ocupada por uma oferta pode ser o elemento central avaliado pelo público-alvo no processo de decisão de compra (AAKER e SHANSBY, 1982, p. 56; PAYNE, 1993, p. 95). Dessa forma, conforme já exposto, deve servir de guia para todas as definições e ações relativas ao composto de marketing, uma vez que qualquer dos seus elementos pode afetá-lo (AAKER e SHANSBY, 1982, p. 56; PAYNE, 1993, p. 95).

De acordo com Payne (1993, p. 96; 102), o *posicionamento* depende da capacidade da empresa de se diferenciar dos competidores na entrega de *valor* aos seus clientes, o que deve se dar pela geração de características que atendam aos seguintes critérios:

- Importância para o consumidor;
- Distintividade;
- Comunicabilidade;
- Superioridade;
- Acessibilidade por parte do consumidor;
- Proporcionar lucratividade.

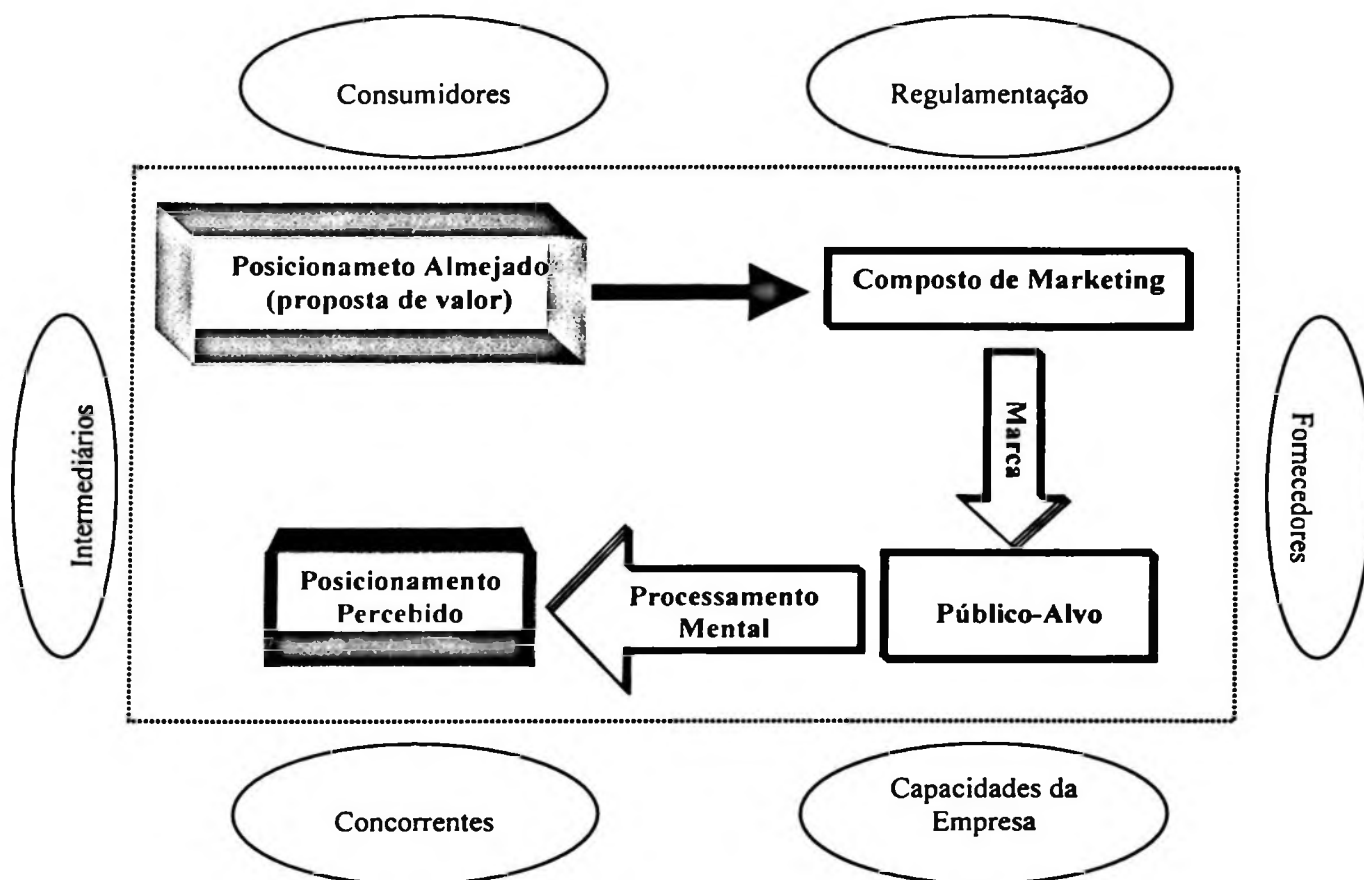
O mesmo autor ressalta, ainda, que a seleção do atributo diferenciador apresenta maior chance de sucesso quando condiz com o que o público-alvo já pensa, o que, por sua vez, pode-se constituir em um empecilho para o sucesso do *reposicionamento* (PAYNE, 1993, p. 102). Portanto, o *posicionamento* contribui para os objetivos de marketing e organizacionais apenas se ele for capaz de proporcionar *valor* ao público-alvo da *oferta*.

Gwin e Gwin (2003, p. 31) expõem que o conceito de *valor* ao consumidor é a chave para um efetivo *posicionamento*, o que exige um profundo conhecimento dos perfis de consumidores obtidos com o processo de segmentação de mercado, ou seja, uma estratégia de *posicionamento* de sucesso deve: captar junto ao mercado a sua percepção sobre as ofertas existentes; definir as necessidades e os valores de interesse, bem como quais ainda não são ofertados; definir formas de satisfazê-los; integrar os elementos do composto de marketing (PAYNE, 1993, p. 102).

A decisão das variáveis que devem ser trabalhadas para que se obtenha o *posicionamento* pretendido depende da estrutura de mercado em que a empresa atua, do nível de exigência dos seus consumidores, da regulamentação do setor de atividade, e das capacidades da empresa. Além disso, o *posicionamento* deve ser operacionalizado por atributos intrínsecos e/ou extrínsecos, objetivos e/ou subjetivos, que sejam valorizados pelo público-alvo de uma *oferta* quando da decisão de compra, conforme apresenta a Figura 12. Mckenna (1999, p. 13-40) ressalta que os fatores intangíveis dos produtos devem ser enfatizados, pois os tangíveis podem ser facilmente copiados por outras empresas.

Para Shostack (1987, p. 34), o sucesso do *posicionamento* é alcançado quando uma empresa consegue estabelecer e sustentar uma posição distintiva para si e para as suas *ofertas*. Nessa mesma linha, Semenik e Bamossy (1996, p. 312) afirmam que o objetivo do

*posicionamento* é identificar um lugar para uma marca em relação às marcas concorrentes, segmentos do mercado e preferências do consumidor dentro de uma determinada categoria de produto.



**Figura 12 – Condicionantes do posicionamento**

FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

De acordo com Trout (1969, p. 52), para ocupar uma posição já estabelecida, uma marca deve deslocar a marca ocupante ou se relacionar a ela. O autor recomenda que quando uma empresa possui uma posição sólida, o desafiante deve relacionar os seus produtos à sua imagem, à sua área de competência (TROUT, 1969, p. 54; RIES e TROUT, 1997, p. 30). Ainda segundo Trout (1969, p. 55), as regras para se jogar bem o jogo do *posicionamento* são:

1. Encontrar profissionais capacitados, que tenham um bom senso de marketing e que tenham visão;
2. Ser franco quanto aos produtos, à empresa e a sua reputação, avaliando-os objetivamente e como são vistos pelo consumidor;
3. Mudar o que deve ser mudado. Desenvolver vantagem no que for possível e basear as decisões no mercado e não na empresa;

#### 4. Definir a posição desejada e construir um programa que a suporte.

Embora já enfatizado que a comunicação por si só não é suficiente para contemplar o *posicionamento* pela abordagem de marketing, ela tem seu lugar garantido entre as ações que devem ser realizadas para que o processo seja contemplado no todo. Além disso, o processo é invertido à medida que sua eficácia é majorada a partir de definições estratégicas do processo de *posicionamento*, por se tratar de uma atividade tática/operacional do ponto de vista da gestão de negócios (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 12). Trout (1996, p. 145-148) enaltece que a atividade de relações públicas é mais poderosa do que a propaganda com vistas ao desenvolvimento de *posicionamentos*. Essa consideração demonstra que deve haver grande preocupação com a solidez do *posicionamento*, visto que essa atividade do composto de comunicação é reconhecida como a que mais inspira confiança no seu público-alvo.

Como, em última análise, o *posicionamento* diz respeito a um conjunto de considerações que se pretende que os consumidores potenciais desenvolvam em relação a uma *oferta*, há necessidade de se conhecer o processo cognitivo e de compra deles a fim de se aumentar a probabilidade de sucesso (WIND, 1982, p. 75; TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 22). Acrescente-se que também o processo motivacional e de envolvimento devem ser conhecidos, pois são balizadores do processo cognitivo.

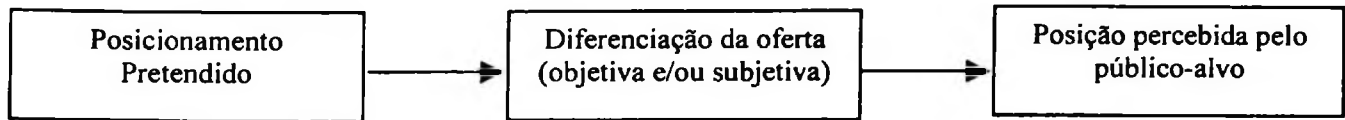
Um processo de *posicionamento* deve levar em consideração algumas questões, tais como: o *posicionamento* percebido dos produtos concorrentes de outras empresas; as linhas de produtos trabalhadas com vistas a criar e sustentar *posicionamentos* claros e distintivos a cada uma, evitando a canibalização não planejada; as bases alternativas para o *posicionamento* (ocasião de uso, dissociação de classe de produtos, entre outras); a seleção da base para posicionar, que depende das características da empresa, do produto, do mercado e do ambiente (WIND, 1982, p. 79-81).

De acordo com Aaker e Shansby (1982, p. 56), para se realizar um *posicionamento*, diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual imagem se pretende transmitir, e quais as características do produto serão enfatizadas, entre outras. Esse deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de marketing.

Cabe reiterar, ainda, que, embora haja forte relacionamento entre a *diferenciação* e o *posicionamento*, esse não se reduz à busca do primeiro, pois, conforme será apresentado mais adiante, trata-se de um conceito mais complexo, que indica a utilização de um conjunto de



atividades com vistas a induzir um público-alvo a perceber uma *oferta* em termos relativos a outras, bem como a enaltecer o seu maior *valor*, às vistas desse público-alvo, em comparação com os valores proporcionados pelos seus concorrentes. De qualquer forma, o *posicionamento* implica diferenciação, seja objetiva ou subjetiva, real ou percebida, como meio para ofertar *valor* ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing. A Figura 13 apresenta essa relação.



**Figura 13 – Operacionalização do posicionamento**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Segundo os mesmos autores, há seis estratégias para se posicionar um produto (AAKER e SHANSBY, 1982, p. 57-58):

- *Por atributo*: ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
- *Por preço e qualidade*: associa-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como, por exemplo, alta qualidade e preço alto;
- *Por uso ou aplicação*: associa-se o produto como sendo o melhor ou mais adequado para uma determinada finalidade;
- *Por usuário ou classe de usuários*: associa-se o produto a um grupo específico de usuários, como, por exemplo, para atletas;
- *Pela classe de produtos*: associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;
- *Pela concorrência*: realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes.

A estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. O *posicionamento* deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

Também Payne (1993, p. 106) concorda sobre a necessidade de se possuir uma coerência entre as decisões relativas à empresa e aos produtos individuais. No entanto, ressalte-se que tal relacionamento depende das políticas de marcas adotadas, uma vez que em última instância, as marcas é que evidenciam as propostas das *ofertas* aos públicos-alvo. Assim, se uma empresa possui um nome diferente das suas linhas de produtos e essas, por sua vez, possuem marcas distintas, podem possuir *posicionamentos* distintos sem que sejam afetadas negativamente. O mesmo autor destaca, ainda, que três características contribuem para o sucesso de uma estratégia de *posicionamento*: sua significância, sua credibilidade e sua unicidade (PAYNE, 1993, p. 114).

Palmer e Cole (1995, p. 331-332) destacam que o *posicionamento* envolve a realização de atividades em três etapas:

1. Identificação das forças da empresa e das oportunidades de mercado que podem ser exploradas;
2. Avaliação das possibilidades de *posicionamento* e seleção da mais apropriada;
3. Desenvolvimento do composto de marketing ao público-alvo com consistência com a posição pretendida.

Pode-se observar que esse processo enfatiza a dimensão interna da empresa, dando pouca atenção à externa, especialmente à concorrência, que, conforme já discutido, é elemento fundamental do processo de *posicionamento*.

Para Aaker e Shansby (1982, p. 59-62), o processo de desenvolvimento de um *posicionamento* envolve seis etapas:

1. Identificação dos concorrentes;
2. Verificação de como os concorrentes são percebidos e avaliados pelos consumidores;
3. Averiguação da posição dos concorrentes;
4. Análise dos consumidores;
5. Seleção da posição desejada;
6. Monitoramento da posição.

Note-se que a preocupação principal no modelo operacional exposto acima é relativa aos concorrentes, mais especificamente em como eles são considerados pelos consumidores,

não enfatizando a dimensão interna da organização, como as suas capacidades, o que se coloca como risco.

Para Payne (1993, p. 108) o processo de *posicionamento* consiste em:

- Determinar os níveis de *posicionamento* (empresa, linha de produto ou individual);
- Identificar os atributos-chave importantes a cada segmento;
- Alocar as marcas da empresa e da concorrência em um mapa de *posicionamento*, construído a partir de atributos valorizados pelos públicos-alvo;
- Avaliar as opções de *posicionamento* (identificar uma nova posição, forçar uma posição já ocupada por concorrentes ou reposicionar os concorrentes);
- Definir os meios de realçar e sustentar a posição almejada.

Observe-se que o processo proposto por Payne (1993) é bastante similar ao proposto por Aaker e Shansby (1982), até mesmo pelo fato de embutirem a aplicação de uma técnica que permite “enxergar” os *posicionamentos* de diversos competidores: o chamado “mapa perceptual”, concebido a partir de técnicas estatísticas sofisticadas, em especial do MDS – *Multidimensional Scaling*. Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 242) e Cravens (1987, p. 378), o MDS gera um gráfico que permite visualizar como os consumidores percebem determinados produtos em relação às variáveis consideradas, as quais devem ser relevantes para eles. A partir daí, deve-se definir um adequado plano de marketing que possibilite o *posicionamento* do produto, conforme intencionado pela empresa (URBAN, HAUSER e DHOLAKIA, 1987, p. 104).

De acordo com Jain (2000, p. 364), os mapas perceptuais, por permitirem visualizar a posição de uma marca em relação às suas concorrentes, contribuem para que os estrategistas possam:

- Entender como produtos e serviços são percebidos por diferentes grupos de consumidores em termos das suas forças e fraquezas;
- Entender as semelhanças e dessemelhanças entre produtos e serviços;
- Encontrar espaço para reposicionar produtos e serviços;
- Posicionar novos produtos e serviços no mercado;
- Monitorar o impacto das ações de marketing no *posicionamento* de produtos e serviços.

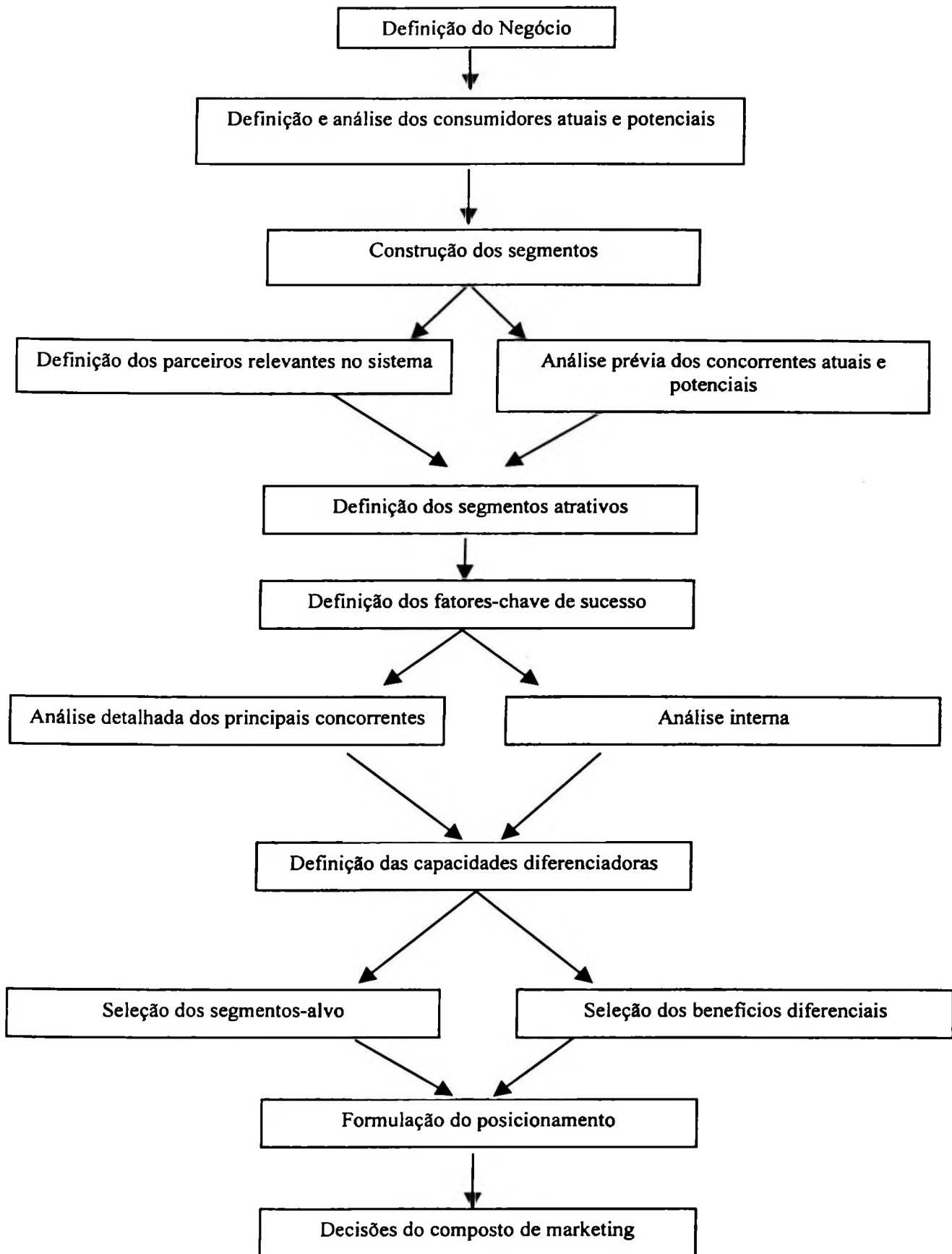
Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 289-290) criticam o processo apresentado por Aaker e Shansby (1982) em razão dele desconsiderar a análise interna, o que julgam fundamental, já que o *posicionamento* tem na diferenciação um dos seus pilares. Assim, para eles, o desenvolvimento de diferenças que se constituem em vantagem competitiva deve levar em consideração as capacidades da empresa, dos seus concorrentes e as necessidades e os desejos do público-alvo.

Dessa forma, o processo de *posicionamento* proposto por esses autores tem início com a definição e a análise dos consumidores atuais e potenciais de um determinado campo de negócio para, posteriormente, se realizar o processo de segmentação. Em paralelo com a definição dos segmentos, deve-se realizar uma superficial identificação e análise dos concorrentes atuais e potenciais em termos de poder e de estratégias gerais.

Após essa etapa inicial, devem-se realizar análises, apenas, nos segmentos mais atrativos, o que inclui a definição dos fatores-chave de sucesso e as suas importâncias em cada segmento escolhido, bem como uma análise detalhada da empresa e dos seus principais concorrentes. A partir daí, são obtidas as capacidades diferenciais, que devem ser consideradas para a definição dos segmentos de interesse, e a definição dos benefícios que serão apresentados a cada segmento, que por sua vez deve servir de base para a definição do *posicionamento* pretendido, o qual deve ser sustentado pelas decisões do composto de marketing, conforme apresentado na Figura 14 (MÜHLBACHER, DREHER e GABRIEL-RITTER, 1994, p. 291-292).

Essa abordagem tem seu valor reconhecido, especialmente, por considerar tanto a dimensão externa quanto a interna da organização, e por reunir os processos de segmentação e de posicionamento em um único modelo, buscando amenizar a possível existência de dificuldades de convergência entre essas atividades.

Uma pequena crítica que pode ser feita ao modelo acima exposto é o fato de que, em virtude de as atividades e preocupações serem dispostas de forma seqüencial, o tempo necessário para a realização do processo tende a ser grande, o que cria uma fraqueza a ser explorada por concorrentes – o que talvez seja por questões puramente didáticas. Uma forma de amenizar essa “deficiência” é a realização conjunta das análises relativas ao mercado, à concorrência e à empresa.



**Figura 14 – Modelo de posicionamento**

FONTE: MÜHLBACHER, DREHER e GABRIEL-RITTER, 1994, p. 291-292.

Chama a atenção o fato de os fatores-chave de sucesso serem baseados tão somente nos consumidores, o que pode causar preocupações desnecessárias às empresas no curto prazo, julgando-se mais apropriado o processo proposto por Mattar e Santos (2003, p. 136; 140), em que tais fatores são gerados a partir da análise tanto do público-alvo, quanto dos concorrentes.

Segundo Cravens (1987, p. 330), a estratégia de *posicionamento* consiste em um delineamento do programa de marketing, o qual envolve decisões relativas:

- Ao produto ou serviço oferecido;
- A como a distribuição será realizada;
- À escolha da estratégia de preço;
- À seleção das estratégias promocionais.

A construção de marcas e as propagandas realizadas por empresas para promoverem os seus produtos representam uma amostra dos esforços necessários para que se consiga diferenciá-los dos concorrentes, o que vai além da simples apresentação de seus atributos dos mesmos, pois buscam uma posição única na mente do seu público-alvo. Assim, não parece ser suficiente que apenas os atributos sejam diferentes (URBAN, HAUSER e DHOLAKIA, 1987, p.104). Desta forma, os elementos do composto de marketing devem ser trabalhados para que a posição escolhida seja efetivamente ocupada. Segundo Payne (1993, p. 102-103), por consistir em uma diretriz para o composto de marketing, o *posicionamento* permite a tangibilização de benefícios intangíveis. O mesmo autor cita, como exemplo, a cobertura dos copos do quarto de um hotel com plástico para transmitir a idéia de limpeza, de higienização (PAYNE, 1993, p. 103).

O composto de marketing de serviços (produto, preço, localização, promoção, pessoas, processos e serviços ao cliente), que deve proporcionar sustentação ao *posicionamento* desejado, gera oportunidades quase ilimitadas no que tange a essa finalidade (PAYNE, 1993, p. 118). Nessa mesma linha de raciocínio, McLuhan<sup>8</sup> (1964 *apud* SHOSTACK, 1987, p. 34) esclarece que, por ser o serviço um conjunto de processos, eles podem ser definidos, geridos e alterados com vistas ao *posicionamento*.

Shostack (1987, p. 41) esclarece, ainda, que “embora os processos sejam intangíveis, os meios pelos quais os serviços são prestados são muito reais”, tais como pessoas e bens facilitadores. Assim, outros elementos influenciam o *posicionamento* de serviços (e, como

<sup>8</sup> MCLUHAN, Marshall. *Understanding media*. New York: McGraw-Hill, 1964.

será discutido, também, o *reposicionamento*) além do design dos processos, tais como a comunicação, a distribuição, o preço, o ambiente no qual o serviço é prestado e os bens facilitadores.

Para Payne (1993, p. 120), o *posicionamento* envolve tanto o lançamento de novas marcas quanto o *reposicionamento* de marcas antigas. No entanto, em razão da percepção de diferenças significativas, nesta tese aborda-se o *reposicionamento* de forma específica, sendo o seu objetivo averiguar e elucidar tais diferenças. Ademais, por se considerar que o objeto do *posicionamento* é a *oferta*, e pelo fato de a *marca* ser parte dela, quando do *reposicionamento* ela pode vir a ser alterada, visto que tal estratégia pode fazer parte da nova proposta de *valor da oferta*.

O *posicionamento* deve ser avaliado regularmente a fim de se identificar mudanças nas preferências do público-alvo e nas estratégias dos concorrentes, para que possam ser tomadas medidas corretivas. Para tanto, devem ser utilizados métodos de pesquisa de marketing, tais como: painéis de consumidores, mapeamento perceptivo e estudo de imagem (CRAVENS, 1987, p. 347).

Também Hemzo (1992, p. 62) ressalta que “[...] devido às constantes mutações no macro e no micro-ambiente, é importante destacar também a necessidade de análise e revisão periódica dessas decisões, buscando-se identificar se os fatores que levaram à decisão original permanecem válidos.” De acordo com Telles (2004, p. 61), “a consistência do posicionamento [...] é um dos fatores determinantes do sucesso de uma marca e pode ser definida como sendo a manutenção da coerência ao longo do tempo.”

Portanto, manter a organização competitiva significa mantê-la ajustada ao seu ambiente, especialmente às necessidades e desejos do seu público-alvo. Assim sendo, em vista da necessidade de ajustes no posicionamento, seja para torná-lo consistente com o desejado, seja para adequá-lo às oportunidades existentes, o **reposicionamento** emerge como uma atividade fundamental. O fundamento da preocupação das empresas em ajustar posicionamentos reside, portanto, na sua necessidade de ser orientada para o mercado em ambientes competitivos. Em última análise, essa orientação denota o enraizamento de premissas e atividades de marketing em toda a organização e, em especial, na alta direção, por ser ela a responsável pelos resultados perante os seus diversos públicos.

A seguir, aborda-se o assunto principal da presente tese.

## 8 - REPOSICIONAMENTO

Muito embora o *reposicionamento* não seja abordado com a mesma abrangência e profundidade que o *posicionamento* pela literatura de marketing, conforme já exposto, sua ocorrência é facilmente percebida. Como exemplo, a definição da estratégia de preço para a introdução de um novo serviço no mercado, que pode ser de penetração (preço baixo em relação aos seus concorrentes) ou de desnatação (preço alto em relação aos seus concorrentes), contribui para a determinação da posição que um serviço ocupa. Porém, dependendo dos resultados que se obtêm, o nível de preço pode ser alterado significativamente, o que pode causar, também, uma alteração em seu *posicionamento* percebido.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 192) e Berkowitz *et alii* (2003, p. 43), as posições de mercado raramente são permanentes. De acordo com Telles (2004, p. 72), “Embora a consistência de posicionamento de uma marca possa ser associada a diversos benefícios, não se pode afirmar que a decisão de preservar a coerência do posicionamento ao longo do tempo se constitua numa orientação não sujeita a revisão ou questionamento.”

Para Gwin e Gwin (2003, p. 31), 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.” Segundo Nickels e Wood (1999, p. 153), a alta velocidade das mudanças em alguns mercados exige ajustes permanentes no *posicionamento* definido, o que foi denominado “posicionamento dinâmico” – embora o risco associado às alterações contínuas seja alto.

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.



## 8.1 – Conceitos e Fundamentos do Reposicionamento

De acordo com Cafarelli (1980, p. 221), reposicionar uma *oferta* diz respeito à seleção de um segmento de mercado diferente daquele em que ela já atua, ou dizer coisas diferentes acerca dela ao segmento em que já atua, na expectativa de que ela seja vista de uma outra maneira.

Lovelock e Wright (2001, p. 192) definem *reposicionamento* como “mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes.” Hassaniem e Baum (2002, p. 146), ao revisarem a literatura relativa ao assunto, notaram haver concordância entre diversos autores no sentido de que o *reposicionamento* diz respeito à mudança da imagem de um produto por meio da mudança da percepção dos consumidores. Ressalte-se, no entanto, que a imagem deve ser relativizada à concorrência para se chegar ao conceito de *posicionamento*.

Ries e Trout (1997, p. 48-49) utilizam o termo *reposicionamento* no sentido de deslocar um concorrente já estabelecido para que a posição por ele detida seja ocupada pela empresa, o que se torna mais comum à medida que as posições existentes estejam ocupadas, ou sejam mais atrativas aos entrantes. Em uma perspectiva focada na gestão da marca, Telles (2004, p. 73) define *reposicionamento* como “a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.”

Aaker (1998, p. 265-267) considera que a estratégia consiste na mudança de associações existentes, o que reforça a idéia já exposta de que o reposicionamento significa alterar a proposta de valor de uma oferta, na visão do público-alvo (ainda que do ponto de vista da empresa a proposta seja a mesma). Segundo Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 232), *reposicionamento* “é a alteração das percepções do cliente de uma marca em relação a marcas concorrentes.” Uma definição mais completa e orientadora é apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147), para os quais *reposicionamento*

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.

No entanto, a condução do processo de *reposicionamento* apresenta-se como algo relativamente desconhecido. Hassaniem e Baum (2002, p. 146) afirmam que, embora haja consenso de que o *reposicionamento* envolve a mudança de uma imagem no mercado, por

meio da mudança da percepção dos consumidores, não é consensual a maneira como isso deve ser realizado, conforme elucidado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Dimensões do reposicionamento**

Considerações sobre o Reposicionamento	Autores
É uma forma de alterar uma posição estabelecida, sem apresentar aspectos de implementação	Lovelock (2001, p. 192); Lewis <i>et alii</i> (1995) <sup>9</sup>
É uma estratégia de comunicação por meio da qual uma empresa pode mudar a imagem dos seus produtos e a percepção das pessoas sobre eles	Hart e Stapleton (1987) <sup>10</sup> ; Collin (1989) <sup>11</sup> ; Jefkins (1987) <sup>12</sup> ; Ries e Trout (1987, p. 48-54)
É uma estratégia de produto: uma categoria de novo produto ou qualquer esforço que vise à melhora do desempenho de um produto	Allen e Hamilton (1982) <sup>13</sup> ; Baker (1990) <sup>14</sup> ; Lovelock (2001, p. 192); Jain (2000, p. 363); Urban e Hauser (1993, p. 596)
É uma ferramenta que permite adequar a posição de um negócio no mercado	Taylor (1986) <sup>15</sup> ; Bohans e Cahill (1992) <sup>16</sup>

FONTE: Adaptado de HASSANIEN e BAUM, 2002.

Hassanien e Baum (2002, p. 147) apresentam os seguintes comentários acerca do *reposicionamento*, com base na análise da literatura realizada:

- Há um relativo desconhecimento do seu conceito e de como ele deve ser implementado;
- O reposicionamento é confundido com outros conceitos tais como novo produto, inovação, modificações de produto e “re-branding”;
- Cada autor concentra os seus comentários acerca do reposicionamento apenas em um aspecto;
- A definição de Allen e Hamilton é a principal fonte geradora de confusão;
- Uma outra fonte de confusão advém do fato de que o termo *posicionamento*, do qual o *reposicionamento* é derivado não é universalmente aceito;

<sup>9</sup> LEWIS, R., CHAMBERS, R. E., CHACKO, H. E. *Marketing leadership in hospitality*. New York: Van-Nostrand Reinhold, 1995 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146).

<sup>10</sup> HART, N. A., STAPLETON, J. *Glossary of marketing terms*. London: Heinemann, 1987 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146).

<sup>11</sup> COLLIN, P. H. J., *Dictionary of marketing*. Suffolk: Peter Collin Publishing, 1989 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

<sup>12</sup> JEFKINS, F. *International dictionary of marketing and communication*. Glasgow: Blackie and Son, 1987 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

<sup>13</sup> ALLEN, B., HAMILTON. *New product management for the 1980's*. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1982 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

<sup>14</sup> BAKER, M. J. *MacMillan dictionary of marketing and advertising*. London: MacMillan Press, 1990 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

<sup>15</sup> TAYLOR, S. P. *Reposition: recovery for vintage and distresses hotels*. HSMIAI Marketing Review. McLean, fall, p. 12-15, 1986 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

<sup>16</sup> BOHANS, G. T., CAHILL, M. *Determining the feasibility of hotel marketing repositioning*, *Real State Review*. New York, v. 22, n. 1, 1992.

- Um outro elemento de confusão pode ser a disparidade entre o uso dos termos e a aplicação dos conceitos por parte dos acadêmicos e dos profissionais de mercado.

Entende-se que, apesar de Hassanien e Baum (2002) possuírem uma visão crítica dos fatores que conduziram à dissonância existente acerca do *reposicionamento*, tais aspectos se fizeram representativos em razão da morosidade em se apresentar uma teoria específica ao seu respeito, que guarde aderência e/ou seja orientadora da prática empresarial. Além disso, os autores apresentados no Quadro 2 buscaram resolver impasses específicos, contribuindo para o desenvolvimento, senão do *reposicionamento* em si, de outros tópicos relativos à teoria de marketing, como no caso de Allen e Hamilton<sup>17</sup> (1982) que, ao considerarem o *reposicionamento* como uma alternativa de novo produto, criaram a base para que os gestores repensassem todo o composto de marketing, evitando-se, com isso, descuidos elementares.

De acordo com Nickels e Wood (1999, p. 153), o *reposicionamento* diz respeito à mudança da posição relativa de um produto na mente do público-alvo, a partir dos elementos do composto de marketing. Para esses autores, é possível reposicionar, inclusive, produtos concorrentes, conforme defendido por Ries e Trout (1997) (NICKELS e WOOD, 1999, p. 153). 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.”

Mas se o *reposicionamento* é uma estratégia complexa e pouco estudada pela literatura de marketing, por que ela deve ser adotada em detrimento de outras possibilidades, tal como a exclusão de uma *oferta* e introdução de uma nova? Basicamente, duas variáveis conduzem a essa estratégia: os *recursos financeiros* e o *tempo* necessário para se estabelecer, pois a grande quantidade de *ofertas* existentes acirra a competição, e faz com que o custo para o estabelecimento de uma nova *oferta* seja alto e o tempo seja extenso, especialmente quando se atribui a ela uma nova marca (AAKER, 1998, p. 8).

Ressalte-se que, não obstante o *reposicionamento*, geralmente, requer altos investimentos, muitas vezes a estratégia falha em termos de melhoria da imagem e de ganho de participação de mercado (COPELAND, 2001, p. 2). Assim, ele consiste em uma estratégia de alto risco, embora correntemente necessária (JAIN, 2000, p. 364). Prova disso são os resultados de um levantamento realizado pela American Hotel & Motel Association, que observou que 97% dos seus membros preferem a renovação à construção de novos hotéis (PANERI e WOLFF, 1994, p. 14).

---

<sup>17</sup> *Op. Cit.*

Diversos autores apresentam uma série de motivos que torna necessária a adoção de uma estratégia de *reposicionamento*, conforme exposto a seguir.

Trout e Rivkin (1996) explicam a necessidade de *reposicionamento* sob a ótica da confusão que *posicionamentos* complexos e difusos causam no mercado, em vista da capacidade limitada dos consumidores lidarem com a informação. De forma simples, os autores explicam que o “[...] reposicionamento torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás os produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor.” (TROUT e RIVKIN, 1996, p. 56).

Cravens (1987, p. 383-386) aponta quatro estratégias possíveis para produtos existentes, quando se percebe a necessidade de mudança da atual, a saber:

- Redução de custos;
- Alteração do produto;
- Alteração da estratégia de marketing (*reposicionamento*);
- Eliminação.

Abordagem similar é apresentada por Wind (1982, p. 527-544) ao comentar sobre as possibilidades em relação a produtos que não mais proporcionam os resultados esperados, quais sejam:

- Modificações;
- *Reposicionamento*;
- Eliminação.

Ambos os autores (CRAVENS, 1987 e WIND, 1982) consideram a retirada de um produto de linha a última alternativa, sendo, o *reposicionamento*, o último recurso para mantê-lo no *portfolio* da empresa, dadas as dificuldades e os riscos associados, os quais são pouco explicados. Kotler (1999, p. 201), no entanto, afirma que a fundamentação de se tentar reposicionar uma marca antes de ela ser expurgada do *portfolio* da empresa reside no fato de que assim é possível aproveitar o reconhecimento e a lealdade dos consumidores às marcas existentes.

Portanto, o *reposicionamento* deve ser compreendido e trabalhado, também, como uma forma de estender o ciclo de vida da oferta, evitando-se que cheguem a uma situação em

que sua revitalização seja inviável (DAVIS<sup>18</sup>, 1980, p. 12 *apud* HEMZO, 1992, p. 62). Também Aaker (1998, p. 254; 265-267) concebe o *reposicionamento* como uma estratégia útil para se obter a revitalização de uma marca; as outras apresentadas são: o aumento do seu uso, a descoberta de novos usos, o ingresso em novos mercados, a agregação de valor ao produto, tornar outros produtos existentes obsoletos, e estender a marca. No entanto, há que se considerar a existência de diferenças importantes entre os conceitos de *revitalização* e de *reposicionamento*: enquanto o primeiro busca proporcionar uma sobrevida à *oferta*, o segundo busca alterar a “proposta de valor da oferta” (o *posicionamento*) às vistas do seu público-alvo.

De acordo com Palmer e Cole (1995, p. 334), as razões que tornam o *reposicionamento de ofertas* necessário, são as seguintes:

- Inadequação do *posicionamento* original, em virtude da superestimação das suas vantagens competitivas ou do tamanho dos segmentos abordados;
- Mudança do comportamento e dos interesses do consumidor;
- Busca de segmentos mais atrativos que possam ser abordados pelas vantagens competitivas existentes.

Para Brevetti (1995, p. 42-43) as razões são as seguintes:

- Diminuir fraquezas e atrair investidores;
- Tornar-se mais competitiva;
- Apresentar-se de forma diferente a públicos-alvo;

Jain (2000, p. 363) apresenta os seguintes motivos que tornam a estratégia de *reposicionamento* necessária:

- Introdução de ofertas concorrentes que causem redução de resultados à marca;
- Mudança nas preferências do consumidor;
- Oportunidades percebidas em relação à re-segmentação do mercado;
- Deturpação do *posicionamento* original.

Pride e Ferrel (2001, p. 218) chamam a atenção ao fato de que o *reposicionamento* pode vir a ser necessário junto a marcas já existentes da empresa que faz um novo lançamento, com vistas a evitar a canibalização e/ou assegurar um *posicionamento* apropriado

---

<sup>18</sup> DAVIS, Hermann. *Repositioning can do wonders for golden oldies*. *Advertising Age*. Chicago, p. 12, 25 ago. 1980.

à marca entrante. Para Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 232), o *reposicionamento* é necessário quando se objetiva crescer em mercados já estabilizados ou corrigir *posicionamentos* equivocados.

Berkowitz *et alii* (2003, p. 43-44) afirmam que quatro situações levam à necessidade de se reposicionar um produto, a saber:

1. Reagir à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados;
2. Atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas;
3. Mudar o valor oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências do mercado, podendo ocorrer adição ou redução;
4. Adaptar-se a uma tendência de consumo, também em vista de oportunidades vislumbradas.

De maneira similar, Telles (2004, p. 78-79) propõe quatro tipologias de reposicionamento, a saber:

1. Reposicionamento reativo: quando busca recuperar valor perdido pela marca em razão de mudanças ambientais;
2. Reposicionamento propositivo: quando visa aproveitar oportunidades vislumbradas;
3. Reposicionamento corretivo: quando o *posicionamento* adotado não entrega valor superior, às vistas do público-alvo;
4. Reposicionamento adaptativo: quando se busca maior eficácia da comunicação empregada em razão de dissonâncias entre o que é divulgado e o que é assimilado pelo público-alvo.

Evidencia-se, portanto, 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.

Ressalte-se que, assim como Payne (1993) apresentou em relação ao *posicionamento*, Martínez, Aragonés e Poole (2002), ao estudarem o *reposicionamento* de uma categoria de produtos (óleo de oliva) no Reino Unido, constataram que há diversas dimensões em que ele

pode ser aplicado, a saber: item de produto, linha de produto, empresa, categoria de produto e setor industrial.

De forma resumida, em vista de oportunidades e de ameaças que se colocam às empresas, o *posicionamento* estabelecido pode vir a ser alterado, o que não diminui a importância de se buscar a contínua consistência do *posicionamento* estabelecido, muito embora isso possa dificultar reposicionamentos radicais, já que aspectos decorrentes de um posicionamento sólido podem ser úteis para dar bases ao novo posicionamento. Além disso, com base na flexibilidade que a atividade deve possuir, em vista do dinamismo do ambiente empresarial das organizações que atuam em mercados competitivos, julga-se apropriado que a avaliação do posicionamento obtido seja periódica, a fim de que se possa decidir adequadamente entre a continuidade das ações realizadas ou a efetivação de um reposicionamento.

Conclui-se, assim, que a decisão pela realização de um reposicionamento decorre fundamentalmente do desinteresse da empresa pelo posicionamento efetivamente obtido, que pode ser decorrente, por exemplo, da sua baixa aderência com o posicionamento desejado, ou simplesmente pelo seu interesse em alterar a sua proposta de valor, conforme exposto na Figura 15. No primeiro caso, entende-se que o composto de marketing deva ser redefinido e, no segundo caso, entende-se que todo o processo de posicionamento deva ser re-elaborado.

O modelo reconhece a importância das dimensões “mercado consumidor”, “concorrência” e “empresa” como sendo as de suma relevância para que se possam tomar decisões relativas ao posicionamento, e apresenta como possibilidade o reposicionamento.

Cabe ressaltar que, também para a definição do público-alvo do posicionamento, se deve levar em consideração aspectos relativos à concorrência e à empresa, o que não é exposto na referida figura, tão somente em vista de não ser esse o foco do presente trabalho.

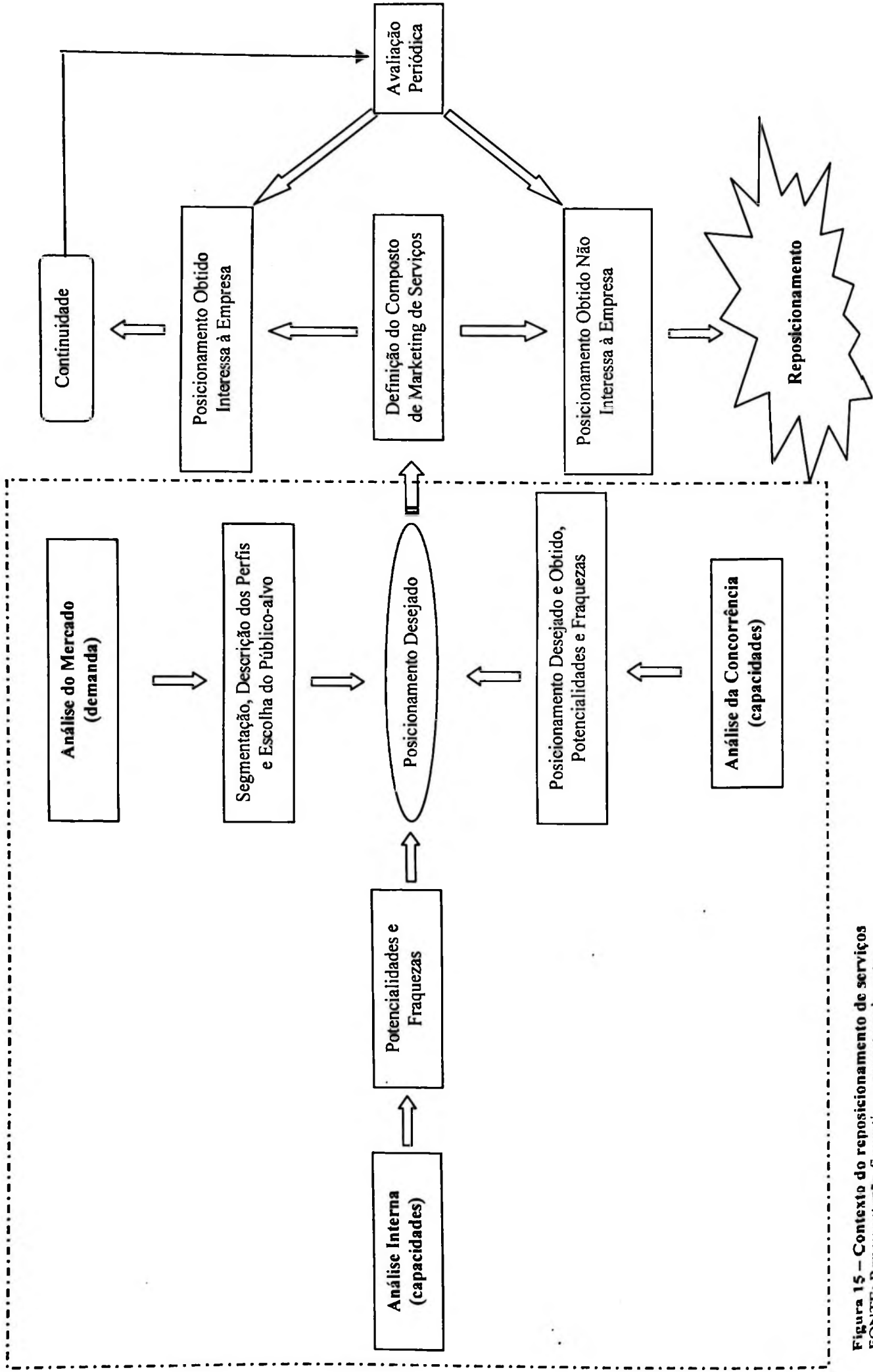


Figura 15 – Contexto do reposicionamento de serviços  
FONTE: Representação figurativa proposta pelo autor.



## 8.2 – Decisões e Processos de Reposicionamento

Em vista da complexidade e dos riscos envolvidos, Telles (2004, p. 121-125) propõe um modelo orientador para a decisão de reposicionamento, em que considera a condição específica da marca, essa abordada em duas dimensões, enquanto norteador da tipologia de *posicionamento* mais adequada ao problema, conforme alternativas já apresentadas: 1) *relação* marca-mercado, que utiliza como indicadores a força do *posicionamento* e a aderência comunicação/percepção, e 2) *posição* marca-mercado, que utiliza como indicadores a relevância dos atributos da marca e a vantagem competitiva de marca.

No entanto, em vista dessa proposta enfatizar aspectos ligados à comunicação e abordar o *reposicionamento* no nível da marca, propõe-se um outro modelo orientador para a tomada de decisão relativa à realização ou não do *reposicionamento da oferta*, que se baseia nos seguintes fatores, a saber:

- O nível de satisfação dos consumidores;
- A lucratividade proporcionada pela *oferta* (atual e tendência).

Assim, pode-se utilizar a seguinte matriz (Figura 16):

		Nível de Satisfação	
		Alto	Baixo
Lucratividade (atual e tendência)	Alta	1 Manter Posicionamento	2 Monitorar Evolução
	Baixa	3 Monitorar Evolução	4 Reposicionar

**Figura 16 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

No primeiro quadrante, tem-se uma situação relativamente cômoda, em que a lucratividade é considerada alta, tanto atualmente, quanto em termos de tendência, e o nível de satisfação dos consumidores com a oferta também é elevado. Evidentemente, em um ambiente competitivo, tal situação não deve perdurar, pois, justamente em vista da alta

lucratividade, concorrentes diretos, indiretos e novos entrantes podem sentir-se atraídos e elaborarem ofertas que satisfaçam mais o público-alvo da oferta proporcionada pela empresa em questão, o que poderá reduzir a lucratividade obtida com ela, também pressionada por aumentos significativos nos custos envolvidos no processo de consubstanciação e gestão da oferta. De qualquer forma, até que impactos representativos estejam na iminência de ocorrer, pode-se recomendar a manutenção do posicionamento obtido.

No segundo quadrante, tem-se uma situação mais delicada que a primeira, podendo, inclusive ter derivado dela. No caso, embora a lucratividade seja elevada, o nível de satisfação do público-alvo da oferta é baixo, o que deve estimular, sobremaneira, o surgimento de ofertas concorrentes. Nesse caso, pode-se recomendar o monitoramento da situação, de forma que sejam tomadas medidas específicas, tais como o ajustamento da oferta existente e o desenvolvimento de outras, tão logo sejam observados movimentos ameaçadores.

No terceiro quadrante, tem-se uma situação mais ainda mais delicada do que as expostas anteriormente, ao menos para a empresa, pois, embora a satisfação do público-alvo seja essencial para o desenvolvimento empresarial, ela é meio, ou seja, não possui um fim em si própria. Assim, a baixa lucratividade deve ser monitorada com cautela, pois, se por um lado essa situação implica menor atratividade por concorrência direta, alternativas podem ser encontradas por concorrentes para reduzir custos ou incitarem esses consumidores a pagarem mais por benefícios similares. Assim, a simples descontinuação ou o reposicionamento da oferta precisa ser avaliado constantemente, mas com parcimônia, visto que dificilmente um mercado potencial deve deixar de ser atendido por algum *player* (existente ou novo) em mercados competitivos.

No quarto quadrante, tem-se uma situação em que o reposicionamento se coloca como uma estratégia apropriada, evitando-se a descontinuação da oferta. No entanto, para que essa decisão seja apoiada em fundamentos lógicos, é importante avaliar as associações desencadeadas pela marca da oferta nos consumidores e em não consumidores, a fim de que se perceba a existência de pontos positivos que possam ser aproveitados e de pontos negativos que possam ser isolados ou atenuados. Na situação exposta, em que o nível de satisfação dos consumidores da oferta é baixo e ela proporciona baixa lucratividade, sem perspectiva de melhoria, a empresa passa a ter uma vulnerabilidade competitiva muito grande, devendo tomar decisões de forma que ela seja atenuada ou eliminada.

Conforme já exposto, no final do item anterior, a decisão pelo reposicionamento pode ser baseada, também, em avaliações periódicas que visem a verificar a aderência entre os

posicionamentos desejado e obtido, ou mesmo em vista de oportunidades ou ameaças vislumbradas.

Uma questão mais polêmica do que a relativa aos critérios que devem ser levados em consideração para se optar pela estratégia de reposicionamento é a maneira como ele deve ser realizado, desde a necessidade de se realizar ou não alterações no produto, a até quais são as atividades que devem ser empreendidas.

Tanto para Cravens (1987, p. 383-386), quanto para Wind (1982, p. 427-444), o *reposicionamento* é uma alternativa diferente da simples modificação do produto. No entanto esses autores não especificam o quanto isso pode contribuir para que se obtenha sucesso nesse 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.” Também abordando serviços, Shostack (1987, p. 38-39) ressalta que tanto a *variabilidade* quanto a *complexidade* podem contribuir para o *reposicionamento*, e que essas ações são respostas às necessidades apresentadas pelo mercado. Além disso, a alteração das evidências físicas que permitem a sua entrega pode contribuir para o sucesso da estratégia.

Para Cafarelli (1980, p. 221), o *reposicionamento* raramente envolve mudanças significativas no produto, embora possa haver necessidade. Observa-se, assim, existir para esse autor, 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, a 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, freqüentemente elas são associadas aos esforços do processo.

No caso de serviços, pode-se entender que as evidências físicas cumpram esse papel. 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 se torna 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 e 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.

Segundo Pride e Ferrel (2001, p. 218), o *reposicionamento* pode ser efetivado por meio da alteração de aspectos físicos do produto, do seu preço ou da sua distribuição, ou ainda, simplesmente, por meio de esforços de comunicação, assim como no caso do *posicionamento*. Ressalte-se que, no caso de serviços, as mudanças em aspectos físicos também podem ocorrer, mas nos chamados bens complementares e suplementares; no caso do bem principal, as alterações se dão em termos de processos. Assim, se alterações em um produto tangível podem contribuir para o *reposicionamento* da oferta, no caso dos serviços as alterações devem se dar nos processos.

De acordo com a empresa de consultoria norte-americana S&O, a embalagem se constitui em uma importante ferramenta para o *reposicionamento* de produtos, uma vez que contribui para a diferenciação de maneira permanente, o que não ocorre com outras mídias (S&O SEES PACKAGING AS A PRODUCT REPOSITIONING TOOL, 1987, p. 9).

Sobre as considerações relativas à alteração da oferta com vistas ao reposicionamento, pode-se concluir que, o que deve definir se e o que deve ser alterado são: a posição pretendida, as necessidades, os desejos e as percepções do público-alvo, o posicionamento e as ações dos concorrentes.

Trout (1971, p. 118) afirma que tanto para a realização do *posicionamento* quanto para a do *reposicionamento* algumas questões devem ser respondidas, quais sejam:

1. Que posição, se alguma, é realmente ocupada?
2. Que posição se quer ocupar?

3. Quem deve ser deslocado para se ocupar essa posição?
4. Há poder de comunicação suficiente para ocupar e manter a posição pretendida?
5. A estratégia criativa suporta a estratégia de *posicionamento*?

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

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

Observa-se, no entanto, que a alternativa de se reposicionar por “novo uso” trata-se, na verdade, de um meio para a realização do *reposicionamento*. Cabe acrescentar que o *reposicionamento* pode visar, também, a 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.

Mas considerando-se que um “novo uso” possui relacionamento com um reposicionamento, abaixo são apresentados os resultados de duas pesquisas que podem contribuir para o conhecimento do processo:

- Uma pesquisa com 34 executivos evidenciou que os processos realizados pelas suas respectivas empresas para a geração de novos usos para as suas marcas possuem sete etapas em comum, a saber (WANSINK e GILMORE, 1999, p. 90-92):
  1. Formação de uma equipe multidisciplinar para conduzir o projeto;
  2. Análise de dados secundários acerca do mercado;
  3. Geração de idéias, por meio de fontes internas e externas;
  4. Priorização das idéias geradas;
  5. Seleção dos novos usos que serão trabalhados;
  6. Desenvolvimento do plano de comunicação;
  7. Incorporação do novo uso no planejamento estratégico da marca.

- Uma pesquisa realizada com 402 consumidores, que buscou verificar como eles aprendem a utilizar marcas estabelecidas de novas maneiras, evidenciou que a maioria dos novos usos não possuía diferenças drásticas em relação ao uso original, conforme apresenta-se na Tabela 2 (WANSINK e GILMORE, 1999, p. 94-95). Os principais motivos que levam os consumidores a adotarem usos diferentes dos originais para os produtos comprados, segundo a mesma pesquisa são: maior conveniência, menor custo, saudabilidade ou maior eficácia (WANSINK e GILMORE, 1999, p. 95). Considerando-se o total das categorias de produtos pesquisadas, a embalagem ou o rótulo se apresentaram como o principal meio de comunicação para que o consumidor aprenda sobre o novo uso, seguido de revistas (WANSINK e GILMORE, 1999, p. 94-95).

**Tabela 2 – Relação entre novos e originais usos de produtos**

Uso Original	Novo Uso		
	Alimento	Saúde e Beleza	Limpeza
Alimento	78%	15%	7%
Saúde e Beleza	-	73%	27%
Limpeza	-	9%	91%

FONTE: Adaptado de WANSINK e GILMORE, 1999, p. 95.

Segundo Hemzo (1992, p. 62), “Reposicionar um velho produto exige as mesmas habilidades e disciplina do lançamento de um novo produto, e consiste nas mesmas etapas do posicionamento, com o cuidado de reavaliar as condicionantes que levaram à decisão inicial.” 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.

De acordo com Urban e Hauser (1993, p. 596-597), o *reposicionamento* é uma maneira de rejuvenescer o produto e, para tanto, deve-se considerar todo o processo de desenvolvimento de produto para que se observe a sua probabilidade de sucesso, antes que ele seja implementado. Para esses autores, o *reposicionamento* é uma boa estratégia quando o produto é forte e pode ser melhorado ao ponto de proporcionar benefícios ao seu mercado-alvo (URBAN e HAUSER, 1993, p. 596-597).

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.

Embora a preocupação com o cliente em perspectiva seja de absoluta importância, também os clientes atuais devem ser considerados quando da realização do reposicionamento, uma vez que esse pode se constituir em uma fonte de ruído que dificulte o estabelecimento de um novo posicionamento.

Hassaniem e Baum (2002) não apresentam um processo próprio para a implementação do *reposicionamento*, valendo-se do proposto por Lewis *et alii*<sup>19</sup> (1995), muito embora tenham criticado a posição deles de considerarem apenas a variável produto como elemento central do *reposicionamento*. Esse processo 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.

O processo acima denota, na verdade, que Lewis *et alii*<sup>20</sup> (1995) consideram o *reposicionamento* um processo de comunicação, que se fundamenta na diferenciação do produto. Para eles, o *reposicionamento* diz respeito à mudança de idéias de um público.

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 pretense *posicionamento* do produto ao crivo do público-alvo, antes que o programa de comunicação seja elaborado;

---

<sup>19</sup> *Op. Cit.*

<sup>20</sup> *Op. Cit.*



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.

Assim como o processo apresentado anteriormente, o proposto por Cafarelli (1980) denota que para ele o *reposicionamento* é, fundamentalmente, um processo baseado em comunicação. Também Talarico (1998, p. 15) compartilha dessa visão, ao apresentar em seu modelo para a criação e reposicionamento de marcas o posicionamento como decorrente da identidade de marca e como guia para o processo de comunicação. A mesma autora afirma, ainda, que “Uma das forma de garantir as bases e a consistência da comunicação da marca é elaborar um documento que contenha a identidade da marca, com todos os seus elementos, a estratégia de preços e, principalmente, o posicionamento.”

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.

Martinez, Aragonés e Poole (2002, p. 165) explicam que a estratégia de *reposicionamento* deve ter início com a definição do público-alvo e dos atributos importantes a ele. No entanto, não é dada seqüência ao processo, muito embora os resultados da pesquisa realizada apontassem a necessidade de alterações na embalagem, no preço e na comunicação da categoria “óleo de oliva” com vistas a aumentar a sua demanda.

Abell (1999, p. 73), ao abordar a mudança organizacional, afirma que a condução dos negócios atuais e o redirecionamento não são atividades seqüenciais, mas sim paralelas. Essa abordagem tem como fundamento a necessidade de estar preparado quando o *timing* for adequado e o propósito de se evitarem rupturas na condução dos negócios. No entanto, a implementação de dois conjuntos estratégicos diversos pode criar confusão ao público-alvo. Assim, o autor sugere a criação de estratégias para o momento atual e para o futuro, sendo a primeira voltada ao alinhamento organizacional e à condução das atividades cotidianas, e a

segunda voltada para o *posicionamento* futuro da organização em termos de reorientação e novas competências, devendo elas, serem compatíveis (ABELL, 1999, p. 75-76).

Conforme observado, as discussões relativas ao reposicionamento praticamente desconsideram as possíveis dificuldades decorrentes do posicionamento já existente. Isso porque a *oferta* reposicionada já possuía uma posição definida, consistente ou não com a desejada pela empresa, o que certamente torna o processo mais delicado, e leva a crer que os processos de posicionamentos encontrados na literatura não sejam suficientemente abrangentes e/ou profundos, ao menos no que respeita a essa questão.

Mas Aaker (1998, p. 164), embora trabalhe no nível da marca, compartilha desse pensamento ao afirmar que “a decisão de posicionamento para uma marca estabelecida é complicada, em razão do conjunto de associações já desenvolvido. Como resultado, é necessário considerar quais associações devem ser enfraquecidas ou eliminadas, e, por outro lado, quais devem ser criadas ou fortalecidas.” Assim, 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 à estratégia de *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, conforme já exposto, 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 e PARSONS, 2003, p. 78; TELLES, 2004, p. 74).

Uma outra questão a ser considerada acerca do *reposicionamento* é o fato de que a percepção dos consumidores pode não ser infinitamente maleável, devendo-se, portanto, realizar averiguações antes de se enveredar pelos caminhos do *reposicionamento* (WEILBACHER, 1994, p. 81). Nessa perspectiva, Trout e Rivkin (1996, p. 60) ressaltam que o processo de *reposicionamento* pode ser facilitado se houver a possibilidade de conectar o “novo posicionamento” pretendido com o que já está na mente do consumidor em perspectiva, conforme entendido e já exposto pelo autor deste trabalho.

Tanto na discussão acerca do *posicionamento* quanto na do *reposicionamento*, quando se aborda a marca, parece inequívoca a ênfase dada ao processo comunicacional, podendo ser entendido como tático/operacional do ponto de vista da gestão de marketing; por outro lado, quando se aborda a *oferta* como um todo, parece certo que todo o composto de marketing deve ser considerado, o que o discrimina como um processo estratégico do ponto de vista da gestão de marketing, uma vez que proporciona bases para a implementação de ações coerentes.

A partir das discussões promovidas até então, entende-se que o *reposicionamento* pode se dar com a alteração de um ou mais dos elementos do composto de marketing. O que deve influenciar a decisão a esse respeito é a percepção do público-alvo ao qual o produto será direcionado, que pode ser o mesmo já abordado, algum diverso ou ambos. Então, assim como o *posicionamento*, o *reposicionamento* pode ter como base um ou diversos elementos do composto de marketing, visto que a atividade visa a adequar a empresa às mudanças ambientais, idéia compartilhada por Berkowitz *et alii* (2003, p. 43).

Assim, a partir discussão anterior acerca do *reposicionamento*, propõe-se a seguinte definição:

***Reposicionamento* é o processo de alteração do posicionamento desejado e/ou obtido sobre uma oferta ou empresa, viabilizado por alterações em um ou mais elementos do composto de marketing.**

Cabe observar que Aaker (2001, p. 195) afirma que “a posição da marca pode ser modificada sem que se modifiquem a identidade e a proposta de valor, das quais ela é um subconjunto”, exemplificando que, quando o Saturn foi lançado nos Estados Unidos, era

posicionado como um veículo de classe mundial e, algum tempo depois, o posicionamento foi centrado na amizade e no respeito. O autor explica, então, que a identidade e a proposta de valor não se modificaram, mas sim a concentração da posição e os programas de comunicação (AAKER, 2001, p. 195).

No entanto, conforme já discutido, o posicionamento, na perspectiva do marketing estratégico, consiste na própria proposta de valor. Portanto, alterar o posicionamento significa alterar uma proposta de valor, ao menos às vistas do público-alvo. Dessa forma, em vista de a marca ser um elemento do composto de marketing, ela funciona como elemento de ligação entre o *posicionamento* pretendido pela empresa e o seu público-alvo.

Mas, conforme se pôde observar, a literatura de marketing pouco aborda o processo que deve ser empreendido para se realizar *reposicionamentos*. Além disso, os dois modelos operacionais apresentados centram as suas preocupações em comunicar o novo *posicionamento*, muito embora tenha ficado evidente que, teoricamente, assim como para posicionar, também para reposicionar devem-se levar em consideração todas as possibilidades disponibilizadas pelo composto de marketing.

A seguir, são apresentados, a título de exemplo, reposicionamentos realizados por algumas empresas.

### **8.3 – Exemplos de Reposicionamento**

#### **a) Volvo**

Após a aquisição da empresa montadora de automóveis Volvo pela Ford, observou-se a necessidade de mudança da posição competitiva estabelecida da marca em razão da busca do aumento das vendas. Os automóveis Volvo, reconhecidos pelo seu desempenho, *status* e, sobretudo, pela segurança que oferecem aos seus ocupantes eram demandados eminentemente por consumidores de automóveis com 50 anos de idade ou mais, o que vinha restringindo o seu crescimento (ACCIARTO, 2004, p. A11).

Com vistas a atender a um público-alvo com idade inferior ao atendido até então, a empresa reestilizou seus veículos, proporcionando-lhes linhas mais arredondadas, trocou os nomes dos modelos e desenvolveu novas comunicações (ACCIARTO, 2004, p. A11). Em entrevista ao jornal Gazeta Mercantil, Bleumer, um dos gestores do processo, declarou que se

trata de um redirecionamento de longo prazo, pois a mudança de imagem de uma marca pode levar de 10 a 15 anos (ACCIARTO, 2004, p. A11).

#### **b) Nívea**

Após quase cem anos de existência e com uma comunicação baseada em pessoas comuns passando por situações cotidianas, a empresa de cosméticos Nívea redefiniu sua maneira de se comunicar com o seu público-alvo no Brasil. Essa mudança se deveu à constatação de que no Brasil, diferentemente do que ocorre em outros países em que a empresa atua, o seu público-alvo valoriza a comunicação aspiracional, ou seja, protagonizada ou baseada em elementos de níveis superiores aos possuídos e percebidos por ele, o que fora comprovado quando uma ação de *merchandising* de um de seus produtos, em novela da Rede Globo de Televisão, proporcionou a ele um aumento de vendas da ordem de 30% (CIAFFONE, 2004a, p. A-16).

Assim, a empresa optou por contratar uma *top model*, com a finalidade de dar vitalidade à marca e contribuir para que os produtos da empresa sejam aceitos por preços maiores, uma vez que é praticado um preço muito inferior ao que ocorre em outros países, e o mercado de produtos cosméticos com maior valor agregado cresce em ritmo mais acelerado do que os mais baratos.

#### **c) Helena Rubinstein**

A Helena Rubinstein, uma divisão da empresa de cosméticos L'Oreal, iniciou um processo de *reposicionamento* de sua marca há cerca de quatro anos, com vistas a ser percebida como *premium*, assim como são as marcas Lâncome e Christian Dior (NEVES, 2004a, p. A-16). Para tanto, lançou produtos com alto valor agregado, a exemplo do *life pearl*, um creme que promete o rejuvenescimento facial, que levou seis anos para ser desenvolvido e tem preço sugestão de R\$ 890,00 em 2004.

#### **d) Michelin**

Com o intuito de potencializar os seus resultados no Brasil (passar dos atuais 9% de participação de mercado para 20% em 2009), a empresa francesa Michelin, fundada em 1989,

e que atualmente produz cerca de 200 milhões de pneus, possui mais de 125.000 funcionários e comercializa seus produtos em mais de 170 países, inicia o processo de comunicação do novo posicionamento da sua marca com uma verba de US\$ 1 milhão protagonizado pelo personagem Bib (AZEDO, 2004, p. A-16).

A campanha visa apresentar o novo slogan “A melhor maneira de ir mais longe”, que compreende o posicionamento pretendido, o qual ressalta os valores da empresa e não apenas a questão da mobilidade como vinha sendo feito, e busca reforçar o relacionamento emocional entre o consumidor e a marca, por meio de uma exposição mais intensa do seu símbolo, o “Bib” (Figura 17).



**Figura 17 – Bibendum, símbolo da Michelin**  
FONTE: *SITE DA EMPRESA* ([www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br)), 2005.

### **e) Cachaça**

A aguardente de cana brasileira, que possui a denominação oficial e exclusiva “cachaça” desde 2001, é a bebida destilada mais consumida do país e a terceira mais consumida do mundo (NEVES, 2004b, p. A20). São produzidos 1,3 bilhões de litros por ano, por cerca de 30.000 produtores, havendo cerca de 5.000 marcas no mercado (NEVES, 2004b, p. A20).

Mas, pelo fato de o volume de vendas estar estagnado há cerca de uma década, o setor vem buscando o incremento da rentabilidade por meio do *reposicionamento*, que visa fundamentalmente agregar valor ao produto (NEVES, 2004b, p. A20). Assim, os produtores vêm investindo em produção e em marketing, e apresentando ao mercado produtos mais sofisticados, além de buscar a exportação – atualmente, menos de 1% da produção é exportada, para cerca de 70 países (NEVES, 2004b, p. A20).

#### f) Swiss

Com a concordata da empresa aérea Swissair e a iminência da ausência de uma companhia aérea nacional em um país que depende do tráfego aéreo, um *pool* de *stakeholders*, formado por governos de diversos níveis, empresas e famílias, criou uma nova empresa, a Swiss International Air Lines, a partir dos ativos da empresa falida (CIAFFONE, 2004b, p. 16).

Atualmente, a *oferta* “transporte aéreo” Swiss está sendo reposicionada em relação à antiga Swissair, mas tentando se aproveitar da imagem de empresa de alta qualidade, em vista da força que a marca possuía. Inclusive diversas consultorias especializadas em marca recomendaram a compra do nome, o que fora descartado pelos novos controladores, em vista do seu alto preço (cerca de US\$ 400 milhões) e da imagem de empresa falida (CIAFFONE, 2004b, p. 16).

#### g) Costa do Sauípe

Localizado no litoral norte do Estado da Bahia, o *resort* iniciou suas operações em 2001 compreendendo cinco hotéis de bandeira internacional, além de pousadas, restaurantes e lojas, e ocupa uma área de 1,7 milhões de m<sup>2</sup> (NEVES, 2005, p. 40).

Em vista de os resultados ficarem abaixo do esperado, foi criado um plano trienal que inclui o seu reposicionamento, que buscará valorizar os aspectos tradicionais da Bahia (eventos festivos o ano todo), os quais eram esperados pelos consumidores que lá se hospedavam, mas que eram pouco enaltecidos (NEVES, 2005, p. 40). Assim, o *resort* pretende proporcionar aos seus hóspedes experiências com a cultura local, tendo acrescentado mais de 50 atrações foram incorporadas ao calendário, de forma que eles se sintam realmente na Bahia, sem deixar de receber os serviços proporcionados pelo *resort* e os seus hotéis (NEVES, 2005, p. 40-41).

Iniciado no ano passado (2004), o plano já vem trazendo resultados satisfatórios, tendo alcançado o melhor resultado financeiro desde a sua inauguração, tendo crescido 26% em receita (NEVES, 2005, p. 40). De acordo com o presidente da empresa que administra o *resort*, “Estamos deixando de ser um ‘resort’ tradicional para nos transformarmos numa empresa de entretenimento.” (NEVES, 2005, p. 41). Ainda segundo o mesmo executivo, a

campanha de comunicação que enaltece a frase “aqui a gente sabe viver!” vem ajudando a reposicionar o empreendimento (NEVES, 2005, p. 41).

#### **8.4 - Modelo Prévio de Reposicionamento**

Com base na discussão promovida até aqui, apresenta-se na Figura 18 um modelo prévio para o reposicionamento de serviços proposto pelo autor, que teve por objetivo proporcionar bases para a pesquisa de campo empreendida, de forma que os esforços do pesquisador fossem direcionados, permitindo-lhe o aprofundamento do assunto e a descoberta de considerações importantes a fim de que se realize um reposicionamento eficaz.

No que tange à análise interna, todo o conjunto de processos, o que equivale às características de um produto tangível, deve ser detalhado, a fim de que se possa observar quais são as partes que eventualmente necessitem de alteração com vistas a contribuir para o sucesso do reposicionamento. Essas possíveis mudanças podem buscar o aumento ou redução da complexidade, e da variabilidade. Também as outras variáveis do chamado composto de marketing devem ser pormenorizadas, buscando informações significativas para a condução do processo.

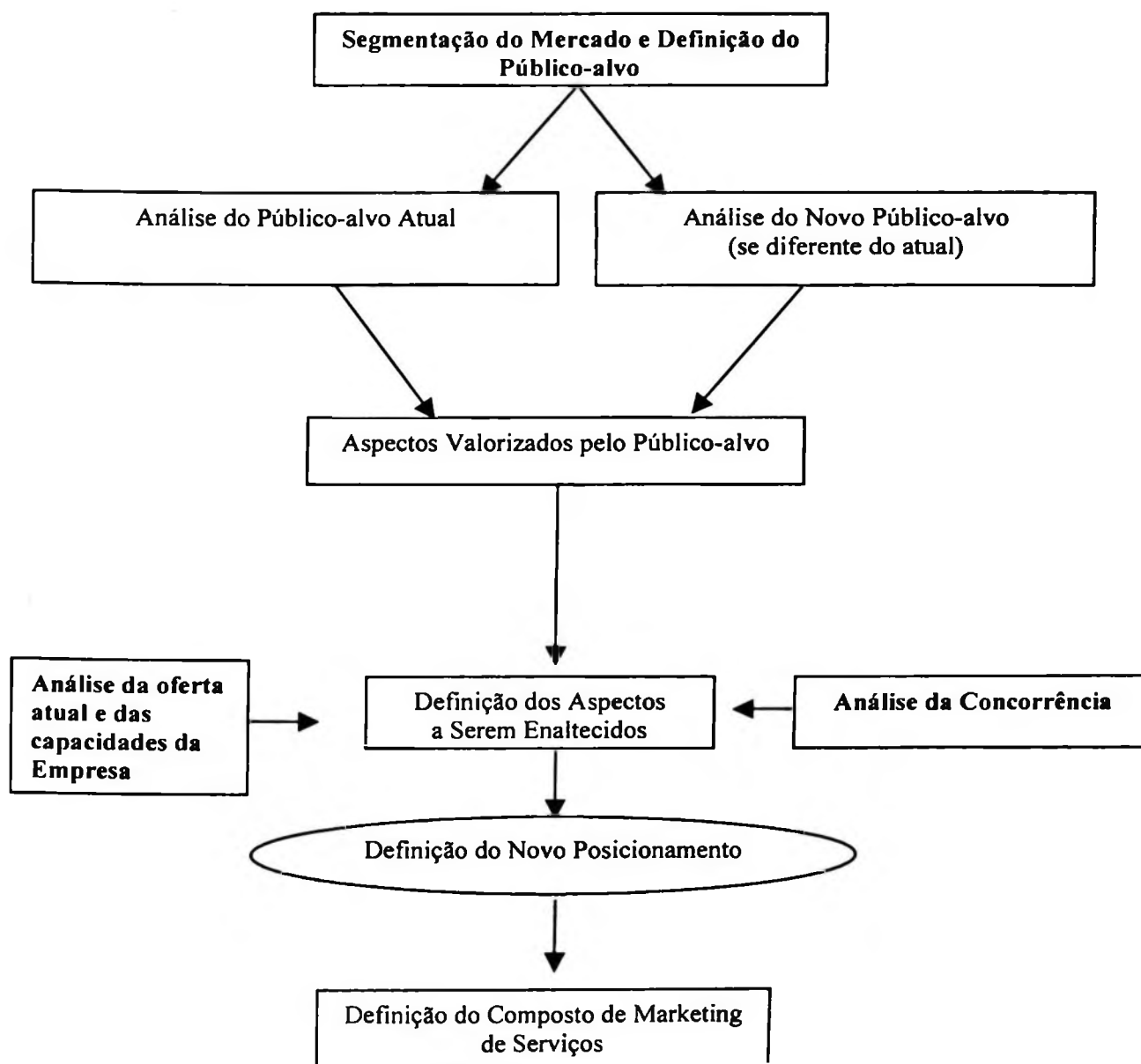
Há, ainda, que se mapear de forma detalhada as principais capacidades para que, juntamente com informações provenientes das análises do mercado e da concorrência, se possam definir quais aspectos devem ser enaltecidos, contribuindo para a efetivação do novo posicionamento.

Com respeito ao mercado, caso o público-alvo da oferta seja diferente, considera-se que há reposicionamento apenas se ele possuir algum conhecimento prévio sobre a oferta, que lhe permita ter uma percepção, ainda que simplificada, de um posicionamento. Isso porque, caso o novo público-alvo desconheça completamente a oferta (o que não é comum em se tratando de ofertas divulgadas por meios de comunicação em massa), estaria sendo realizado um posicionamento. Assim, é fundamental sejam obtidas informações sobre as considerações do novo público-alvo em relação à oferta, de forma que se possam encontrar os caminhos apropriados para que o novo posicionamento a ser percebido por ele seja o mais fiel possível ao pretendido pela empresa.

No entanto, independentemente de se ter como público do reposicionamento o mesmo do posicionamento anterior ou algum diverso, há que se compreender profundamente os aspectos por ele valorizados, de forma que as definições da oferta sejam compatíveis com o



que se pretende. Em vista disso, a pesquisa qualitativa é uma ferramenta fundamental para se entender as motivações e atitudes do consumidor, o que contribui sobremaneira para os processos de *posicionamento* e de *reposicionamento* de marcas (GARDNER e LEVY, 1955, p. 33). O aprofundamento dessa relação é fundamental para que se conheçam as dimensões consideradas pelos consumidores ao avaliarem marcas e a situação de cada marca em relação a essas dimensões (GARDNER e LEVY, 1955, p. 34).



**Figura 18 – Modelo prévio de reposicionamento de serviços**  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Ressalte-se que o nível de fidelidade que um consumidor possui em relação a uma marca é determinante do nível de dificuldade e, portanto, das chances de sucesso de um programa de reposicionamento. Isso porque quanto mais fiel for um consumidor, mais se identifica com a oferta, com base nas associações que ele realiza a partir da marca. Assim, é essencial conhecer as considerações desencadeadas.

O fundamento para se avaliar a concorrência reside no fato de que ao trocar uma posição competitiva já estabelecida pode ocorrer a troca de competidores. Como exemplo, após a privatização, o Banco Banespa (atualmente de propriedade do Banco Santander) e a empresa de telefonia Telesp (atual Telefônica), por alterarem a maneira como competem, acabam se chocando com instituições com as quais as anteriores não concorriam diretamente, considerando o conceito de grupo estratégico, cada qual em seu mercado de atuação. Além disso, por ser o *posicionamento* um conceito multidimensional, a concorrência deve ser avaliada, a fim de que se compreenda as suas forças e fraquezas, e os fundamentos que contribuem para que o seu público-alvo perceba certo posicionamento, bem como das possibilidades entre buscar ocupar uma posição já ocupada ou um outro espaço.

Embora o modelo proposto apresente semelhança inequívoca com modelos de posicionamento existentes, especialmente no que diz respeito às dimensões a serem consideradas (mercado, concorrência e empresa), há inovação, especialmente quanto às questões e variáveis que devem ser consideradas em relação ao mercado, uma vez que o público-alvo, seja o mesmo ou um novo, já possuía uma percepção definida acerca da oferta.

Realizada a revisão da literatura dos diversos assuntos que possuem estreita relação com o problema de pesquisa e o objetivo da presente tese, faz-se importante a apresentação dos procedimentos metodológicos que direcionaram a pesquisa de campo, bem como uma breve fundamentação das escolhas realizadas. Assim, seguem na Parte III do presente trabalho, as informações relativas à pesquisa de campo.

### ***PARTE III - PESQUISA DE CAMPO***

***“Uma hora perdida é uma hora perdida, e quando não se tem um rumo definido é muito fácil perder horas, dias ou anos, sem se dar conta disso.”***

*Amyr Klink*

## 9 – TURISMO E HOTELARIA

Uma vez que se definiu realizar a pesquisa de campo em empresas que atuam no setor de turismo, faz-se importante abordar informações relativas a ele e ao sub-setor de hotelaria em específico, tanto a fim de justificar a escolha com base na importância que ele possui nas economias nacional e mundial, quanto pela necessidade de melhor conhecer as suas especificidades em vista do objetivo da presente tese.

### 9.1 - O Setor de Turismo

De acordo com Andrade (1998, p. 9-10), o turismo se desenvolveu antes mesmo de ser prática comum da aristocracia inglesa nos séculos XVIII e XIX, quando as “viagens de estudos” pela Europa e mesmo por outros continentes conferiam *status* aos viajantes. Segundo o mesmo autor, o homem aprendeu a viajar desde que percebeu a necessidade de aumentar seu campo de ação em vista dos mais diversos motivos (ANDRADE, 1998, p. 14). Assim, o turismo está intimamente relacionado à viagem, muito embora nem toda viagem implique turismo, o que se estima que tenha se iniciado com os babilônios, por volta de 4.000 a.C. (IGNARRA, 1998, p. 15).

O precursor da organização do turismo tal qual se conhece atualmente foi Thomas Cook, em 1841 na Inglaterra, com o fretamento de um trem com a finalidade de transportar pessoas entre as cidades de Loughborough e Leicester para participarem de um congresso anti-alcoolismo (ACERENZA, 1990, p. 21).

Segundo Andrade (1998, p. 11), “O turismo nasce de um conjunto de atividades de natureza heterogênea que impedem a constituição de ciência autônoma e de técnicas específicas independentes. Não dispõe de ordenamento disciplinado e rígido, nem de metodologia própria.” Assim sendo, diversas podem ser as abordagens que envolvem direta ou indiretamente o estudo do fenômeno do turismo. Nesta tese, a abordagem é indireta, visto que se buscou conhecer um fenômeno gerencial, entre outras maneiras, por pesquisa realizada em empresas que atuam no setor de turismo.

Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo), *turismo* diz respeito a viagem e permanência de pessoas fora de seu ambiente usual por menos de um ano consecutivo para lazer, negócios ou outros propósitos não relativos ao exercício de atividade remunerada no

local visitado (WORLD-TOURISM, 2005). Uma outra definição é proporcionada por Cooper *et alii* (2001, p. 40-41), segundo a qual *turismo* consiste em uma “ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem.” Atualmente, o turismo possui diversas tipologias, entre as quais: de férias, cultural, de negócios, desportivo, de saúde e religioso (ANDRADE, 1998, p. 61).

A chamada “indústria do turismo” vem recebendo cada vez mais atenção em vista da sua capacidade geradora de divisas e por se materializar, muitas vezes, na forma de infraestrutura que traz impactos diretos na qualidade de vida dos cidadãos.

O turismo é um fenômeno multiplicador de empregos e de divisas, que causa impacto em diversos segmentos da economia brasileira, tais como o da construção civil, o de transportes, o hoteleiro, o de agências e operadoras. Segundo Miranda (2000, p. 1), “o turismo é instrumento do desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade.”

Segundo Acerenza (1986, p. 159-161), os principais motivos de viagem podem ser divididos em três grupos: os que originam o turismo convencional (relacionados com aspectos culturais, recreativos, de prazer e de descanso), os que originam o turismo especializado (relacionados à emoção e a aspectos científicos) e os que originam o turismo de afinidade (relacionado a aspectos profissionais, filosóficos e religiosos). No Brasil, o turismo de lazer e o de negócios apresentam-se como os principais motivos do turista estrangeiro no país, conforme se apresenta na Tabela 3.

**Tabela 3 – Motivos de viagem dos turistas estrangeiros no Brasil**

Motivo	2001 (em %)	2002 (em %)
Lazer	55,51	51,21
Negócios/congressos/convenções	30,23	28,28
Visitar familiares/amigos	10,62	15,60
Tratamento de saúde	1,11	1,56
Estudo/ensino/pesquisa	0,15	0,32
Religião/peregrinação	0,15	0,48
Outros	2,23	2,55
Total	100	100

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

Em termos de recepção de turistas estrangeiros, o Brasil é pouco representativo se comparado com os líderes mundiais, conforme se pode observar na Tabela 4. Ressalte-se que, de acordo com dados recentes da OMC (Organização Mundial do Comércio), em 2004 a China recebeu 41,8 milhões de turistas estrangeiros (um crescimento de 27% sobre o ano

anterior), tendo ficado em quarto lugar na classificação mundial, e deslocando a Itália para a quinta colocação (ASIÁTICOS superam Itália e já são 4º destino turístico, 2005, p. B4).

**Tabela 4 – Principais países receptores de turistas e o Brasil, em milhões de pessoas**

Países	2000	2001	2002	2003
França	75,6	76,5	77,0	75,0
Espanha	47,9	49,5	52,3	52,5
Estados Unidos	50,9	45,5	41,9	40,4
Itália	41,2	39,1	39,8	39,6
China	31,2	33,2	36,8	33,0
Reino Unido	25,2	22,8	24,2	24,8
Áustria	18,0	18,2	18,6	19,1
México	20,6	19,8	19,7	18,7
Alemanha	19,0	17,9	18,0	18,4
Canadá	19,7	19,7	20,1	17,5
Brasil	5,3	4,8	3,8	4,1
Outros	332,7	337,1	350,4	350,9
Total	687,3	684,1	702,6	694,0

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

De acordo com Ikeda (2000, p. 39), “o turismo emergiu como uma das maiores indústrias, excedendo em importância as muitas indústrias de manufatura e outros serviços em termos de vendas, emprego e ganhos em moeda estrangeira” – fenômeno que ocorre tanto em países desenvolvidos, quanto nos países em desenvolvimento, conforme se pode observar na Tabela 5.

**Tabela 5 - Receita cambial turística dos principais países receptores de turistas e do Brasil – 2000/2003 (em US\$ bilhões)**

Países	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos	82,0	72,3	66,5	65,1
Espanha	31,5	32,9	33,6	41,7
França	30,8	30,0	32,3	36,6
Itália	27,5	25,8	26,9	31,3
Alemanha	18,5	17,2	19,2	23,0
Reino Unido	19,5	16,3	17,6	19,4
China	16,2	17,8	20,4	17,4
Áustria	9,9	10,1	11,2	13,6
Turquia	7,6	8,9	11,9	13,2
Grécia	9,2	-	9,7	10,7
Brasil	4,2	3,7	3,1	3,4
Outros	216,5	224,6	221,8	239,0
Total	473,4	459,6	474,2	514,4

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

No Brasil, os turistas estrangeiros concentram as suas visitas em determinadas cidades, especialmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, em vista das belezas naturais e da expressividade em negócios, respectivamente, conforme se pode observar na Tabela 6. Ressalte-se que o total excede a 100% em razão de os turistas visitarem mais de uma localidade.

**Tabela 6 - Principais cidades visitadas pelo turista estrangeiro 1994/2003 (em %)**

Cidades	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rio de Janeiro	39,50	41,80	30,50	37,40	30,20	32,50	34,10	28,80	38,58	36,90
São Paulo	21,30	19,90	22,40	23,50	18,40	13,70	19,70	17,00	20,84	18,53
Salvador	9,30	8,80	7,70	12,20	10,90	12,70	13,50	11,10	12,76	15,76
Fortaleza	2,30	4,10	3,20	3,40	4,60	4,70	5,39	5,61	7,16	8,50
Recife	4,80	5,70	4,70	5,70	7,20	6,40	5,80	7,30	8,24	7,51
Foz do Iguaçu	12,70	16,00	16,60	11,80	8,90	11,80	12,90	11,50	9,28	7,40
Búzios	3,50	3,40	2,70	2,80	5,40	4,56	4,00	3,87	3,56	6,00
Porto Alegre	7,80	9,70	10,10	7,90	7,90	6,01	5,90	7,10	7,93	5,87
Florianópolis	15,30	11,40	17,00	13,90	14,00	17,70	18,70	15,80	6,42	5,28
Belo Horizonte	2,60	2,80	1,70	3,00	-	2,35	6,60	4,90	3,70	5,10
Balneário de Camboriú	6,60	6,20	5,40	3,70	5,10	4,90	6,60	4,90	4,90	3,37

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

De acordo com o WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL - (2005a), em 2005 os empregos na indústria do turismo terão crescimento de 3% sobre o ano anterior, chegando a 222 milhões de postos de trabalho (cerca de 8,3% do total de empregos mundiais). Estima-se, ainda, que, em 2015, essa indústria gerará 270 milhões de empregos. Nesse setor devem ser investidos, em 2005, US\$ 918 bilhões, que representam cerca de 9,4% do total de investimentos, e, em 2015, US\$ 1,67 trilhão (10% do total). Estima-se que, em 2005, a indústria mundial girará US\$ 1,71 trilhão e, em 2015, US\$ 2,66 trilhões.

No Brasil, esse setor deverá ter um crescimento de 7% nos empregos em relação ao ano anterior, chegando a 5,8 milhões de postos de trabalho. Estima-se, ainda, que esse setor girará US\$ 20,7 bilhões em 2005, chegando a US\$ 33,5 bilhões em 2015. Em termos de investimentos estima-se US\$ 10,6 em 2005 e US\$ 19,9 em 2015 (WTTC, 2005b).

Dados da Embratur também indicam a expansão dos empregos em diversos setores da indústria do turismo, conforme se pode observar na Tabela 7.

Tabela 7 - Mão-de-obra empregada em setores das atividades turísticas – 1994/2003

Atividades	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Alojamento	181.073	187.010	191.028	190.742	197.309	208.455	204.696	204.206
Alimentação	473.345	512.438	532.287	542.077	580.495	622.426	669.584	692.101
Agência de Viagens	44.202	44.004	30.966	32.165	33.749	34.203	34.745	37.167
Trans. Rodoviário Regular	140.409	139.608	137.319	133.272	133.986	138.966	140.335	137.451
Trans. Aéreo Regular	39.965	40.321	41.804	29.124	32.822	37.425	34.749	31.461
Trans. Aéreo não Regular	3.221	3.312	3.421	3.846	4.802	4.602	4.606	5.173
Atividades Recreativas	-	-	-	241.063	245.965	252.425	261.232	271.056
Aluguel de Automóveis	-	-	-	16.751	12.580	14.460	16.379	18.601
<b>TOTAL</b>	<b>882.215</b>	<b>926.693</b>	<b>936.825</b>	<b>1.189.040</b>	<b>1.241.708</b>	<b>1.312.962</b>	<b>1.366.326</b>	<b>1.397.216</b>

FONTE: ESTADÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.



Pesquisa realizada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) em parceria com a Embratur, junto a 957 empresas atuantes no setor, indica que, em 2005, haverá crescimento de cerca de 16% no faturamento médio sobre 2004, chegando à cifra de R\$ 2,2 bilhões. No entanto, o atual Ministro do Turismo afirma que é necessário crescer ainda mais, já que no mundo o turismo representa cerca de 10% do PIB (Produto Interno Bruto), enquanto estima que no Brasil ele represente apenas entre 4% e 5% (SALANI, 2005, p. B5).

Diversos dados apontam para o crescimento do turismo no Brasil. De acordo com a OMT, em 2004 o desembarque de turistas estrangeiros no Brasil cresceu 15,5% (chegando a 4,7 milhões de turistas), enquanto o crescimento mundial foi de 10% (BARROS, PINHO e SAKATE, 2005, p. B2). Também o turismo interno vem crescendo expressivamente, o que pode ser constatado com base no número de passageiros em vôos domésticos, conforme se pode observar na Tabela 8.

**Tabela 8 - Desembarque de passageiros em vôos nacionais – 1994/2004**

Ano	Vôos regulares	Incremento (%)	Vôos não-regulares	Incremento (%)	Total	Incremento (%)
1995	15.140.666	-	1.622.748	-	16.763.414	27,09
1996	18.097.975	19,53	1.434.627	(11,59)	19.532.602	16,52
1997	19.860.172	9,74	1.415.072	(1,36)	21.275.244	8,92
1998	24.817.036	24,96	1.687.599	19,26	26.504.635	24,58
1999	24.966.812	0,60	1.769.558	4,86	26.736.370	0,87
2000	26.453.570	5,95	2.068.375	16,89	28.521.945	6,68
2001	30.064.573	13,65	2.539.122	22,76	32.603.695	14,31
2002	30.320.829	0,85	2.694.476	6,12	33.015.305	1,26
2003	28.534.658	(5,89)	2.207.379	(18,08)	30.742.037	(6,89)
2004	33.751.557	18,28	2.815.028	27,53	36.566.585	18,95

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

Os *serviços turísticos* englobam um conjunto de atividades que permitem ao turista desfrutar dos atrativos turísticos, a saber: meios de hospedagem, serviços de alimentação, serviços de agenciamento turístico, transportes turísticos, locação de veículos e embarcações, espaços de eventos, empresas organizadoras de eventos, serviços de entretenimento e serviços de informações turísticas (IGNARRA, 1998, p. 30). Os meios de hospedagens, por sua vez, dividem-se em: hotéis, motéis, pousadas, *flats*, pensões, *lodges*, hospedarias, albergues, *campings*, acantonamentos, colônias de férias e imóveis de aluguel (IGNARRA, 1998, p. 54).

Na Tabela 9 pode-se observar o expressivo crescimento do número de empresas que atuam em diversos setores da indústria do turismo, por Estado do País (ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO - BRASIL, 2005).

Tabela 9 – Quantidade de agências de turismo, meios de hospedagem, transportadoras turísticas e organizadoras de eventos – 2002/2004

U.F.	Agências de Turismo			Meios de Hospedagem			Transportadoras Turísticas			Organizadoras de Eventos		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
NORTE	291	326	380	119	139	190	54	69	75	18	15	19
Rondônia	31	34	36	7	9	8	9	14	15	-	1	-
Acre	12	15	18	1	1	13	-	-	-	-	-	-
Amazonas	77	99	115	14	36	43	6	8	10	7	5	10
Roraima	17	20	18	8	9	7	1	3	2	4	-	-
Pará	117	114	132	26	22	93	13	14	20	4	6	6
Amapá	19	24	37	6	4	3	1	3	4	1	1	1
Tocantins	18	20	24	57	58	23	24	27	23	2	2	2
NORDESTE	1.117	1.146	1.346	606	669	875	282	380	402	70	77	90
Maranhão	61	80	97	17	23	33	44	63	58	-	5	9
Piauí	52	51	54	10	10	16	29	35	40	1	8	11
Ceará	170	186	206	70	100	238	22	24	27	24	16	16
Rio G. Norte	96	104	89	30	36	54	36	37	32	6	6	4
Paraíba	89	92	91	45	54	49	41	51	47	3	4	7
Pernambuco	177	160	194	145	103	117	41	61	58	16	9	12
Alagoas	109	106	108	110	111	94	11	18	19	1	5	5
Sergipe	59	49	67	27	24	33	19	28	41	2	7	8
Bahia	304	318	440	152	208	241	39	63	80	17	17	18
SUDESTE	3.846	3.766	3.845	943	1.097	1.309	1.587	2.186	2.478	235	255	259
Minas Gerais	726	686	709	585	604	491	717	1.079	1.239	26	66	59
Espírito Santo	121	112	129	8	11	28	79	107	118	7	6	10
Rio de Janeiro	1.122	1.178	1.166	157	289	468	210	319	345	62	76	99
São Paulo	1.877	1.790	1.841	193	193	322	581	681	776	140	107	91
SUL	2.004	2.003	2.080	604	804	1.086	2.011	2.613	2.670	112	125	157
Paraná	767	810	833	191	316	399	306	391	461	37	62	69
Santa Catarina	474	450	484	40	48	138	95	136	182	38	14	24
Rio G. Sul	763	743	763	373	440	549	1.610	2.086	2.027	37	49	64
CENTROOESTE	638	683	770	204	307	507	291	552	640	55	99	119
Mato Grosso	93	104	126	57	67	112	37	71	79	11	24	18
Mato G. Sul	163	173	183	84	150	193	73	91	86	7	12	16
Goiás	145	160	156	41	63	172	126	313	412	7	20	24
Distrito Federal	237	246	305	22	27	30	55	77	63	30	43	61
Total	7.896	7.924	8.421	2.476	3.016	3.967	4.225	5.800	6.264	490	571	644

FONTE: ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL, 2005.

A fim de contribuir para que os países possam melhor direcionar os seus esforços no sentido de melhorarem os aspectos relativos ao turismo, o WTTC em convênio com a Universidade de Nottingham realiza anualmente uma pesquisa que busca comparar diversas variáveis por meio de índices, quais sejam (WTTC, 2005a): competitividade em preço, desenvolvimento humano, infra-estrutura, ambiente, tecnologia, recursos humanos (preparo para lidar com o turismo), abertura (em termos de acessibilidade e de interatividade comercial com outros países), sociedade (em termos de desenvolvimento e acessibilidade). Os índices variam de 0 a 100 e, quanto maior é o índice, mais competitivo é o país na referida variável.

Os índices de 2004 de países selecionados podem ser observados na Tabela 10. Nota-se que o Brasil, embora lidere a competitividade em preço, deixa muito a desejar em outras variáveis, o que certamente contribui para a sua pouca expressividade relativa em termos de movimento turístico mundial.

Em vista da importância do turismo em termos da sua contribuição à sociedade e da geração de divisas, o Brasil vem buscando utilizar técnicas profissionais para a exposição do país no exterior, de forma a contribuir para a promoção de produtos com vistas à exportação e até do país com vistas à atração de turistas. Até mesmo um plano de marketing, intitulado “Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil”, foi elaborado pela empresa de consultoria internacional em turismo Chias Marketing, por encomenda do governo brasileiro, o qual deu origem à “marca Brasil”, que vem sendo utilizada nessas exposições (BRASIL, 2005a). A Figura 19 apresenta a “marca Brasil”.



**Figura 19 – Marca Brasil**  
FONTE: BRASIL, 2005.

Tabela 10 – Comparação da competitividade turística de países selecionados

Pais	Competitividade em Preço	Desenvolvimento Humano	Infra-estrutura	Ambiente	Tecnologia	Recursos humanos	Abertura	Sociedade
Argentina	67.47	54.85	46.90	77.03	64.75	88.30	70.72	50.20
Brasil	100.00	8.11	45.90	52.44	75.92	63.01	44.19	46.61
Chile	71.40	20.81	54.02	71.97	79.78	68.62	40.47	65.28
China	80.18	22.18	31.23	42.15	67.54	50.70	55.43	58.92
França	26.19	35.19	62.17	65.22	96.16	88.30	55.73	78.12
Itália	22.34	35.79	61.38	75.03	97.29	77.89	44.43	68.64
México	19.83	18.02	45.70	46.77	71.45	55.35	43.73	62.28
Portugal	34.71	n.d.	50.08	59.42	93.55	92.05	59.09	62.60
África do Sul	88.32	39.83	51.86	49.75	52.86	50.70	72.45	35.62
Espanha	29.05	51.45	52.06	89.73	93.36	92.05	58.54	71.86
Estados Unidos	19.79	11.10	60.94	35.76	98.78	92.05	67.60	88.37

FONTE: WORLD TRAVEL &amp; TOURISM COUNCIL, 2005a.

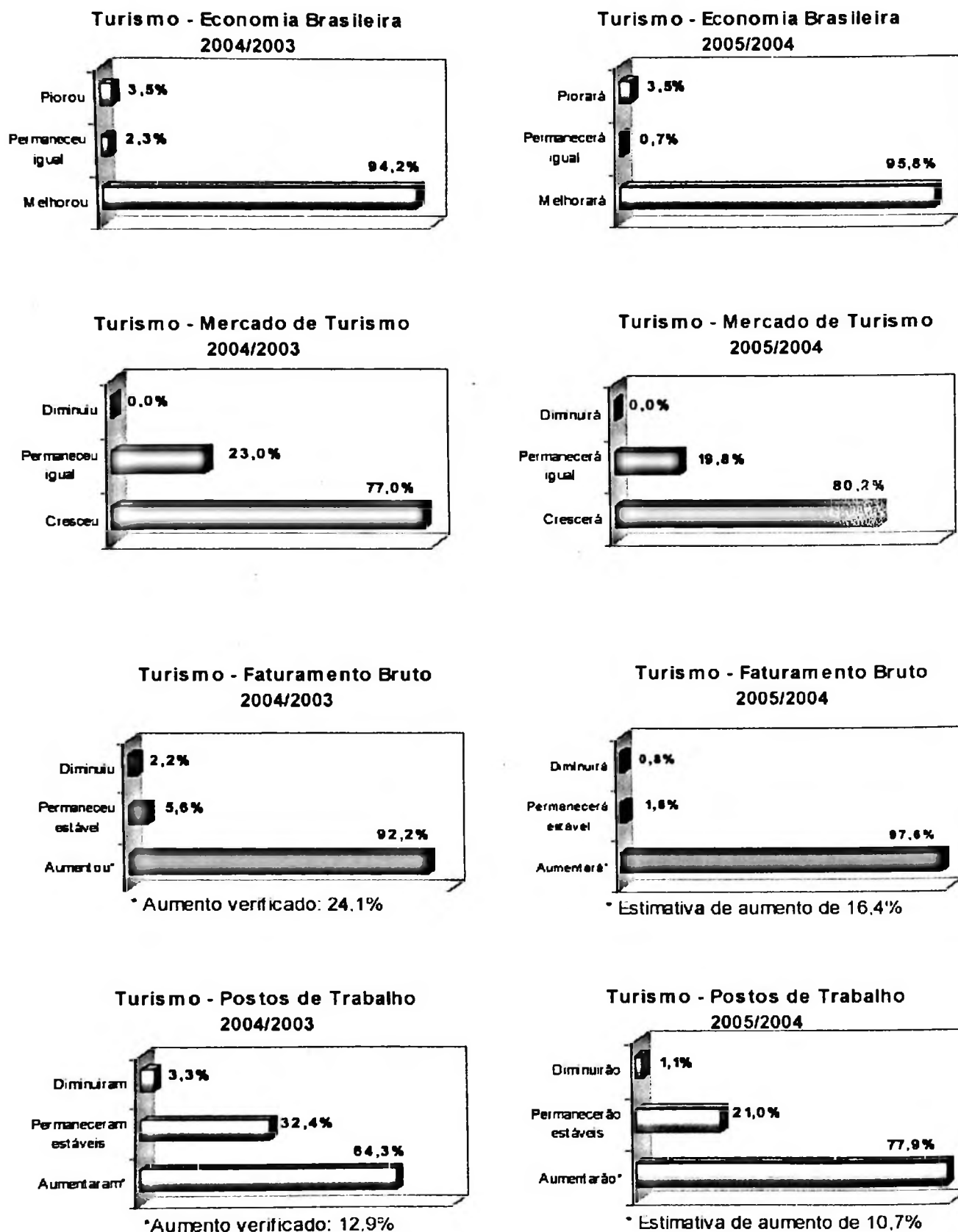
O Plano Aquarela prevê um investimento de R\$ 4 milhões e tem como principal objetivo a inserção do Brasil entre os 20 principais destinos internacionais, sendo que atualmente está apenas entre os 30 (BRASIL, 2003). A recente criação do Ministério do Turismo denota a importância que o país está atribuindo a essa indústria. Para o período 2003-2007, foram estabelecidos os seguintes objetivos, a saber (BRASIL, 2003):

5. Criar condições para gerar 1.200.000 novos empregos e ocupações;
6. Aumentar para 09 milhões o número de turistas estrangeiros no Brasil;
7. Gerar US\$ 08 bilhões em divisas;
8. Aumentar para 65 milhões a chegada de passageiros nos vôos domésticos;
9. Ampliar a oferta turística brasileira desenvolvendo, no mínimo, três produtos de qualidade em cada Estado e Distrito Federal.

Ressalte-se que um dos macro-programas do Plano Aquarela diz respeito justamente ao reposicionamento da imagem do Brasil no exterior, como forma de permitir o alcance de parte dos objetivos estabelecidos (BRASIL, 2003).

Cabe destacar, ainda, que pesquisa realizada pela Embratur em convênio com a FGV junto a grandes empresas atuantes na indústria do turismo indica otimismo no que tange o seu crescimento (2005 sobre 2004), inclusive ainda maior do que a verificação anterior (2004 sobre 2003), em termos da economia brasileira, da indústria do turismo, do faturamento das empresas que atuam nos seus setores e dos empregos gerados pela indústria do turismo, conforme se pode observar na Figura 20 (BRASIL, 2005).

Recentemente diversos fatores contribuíram para que empresas que atuam no setor de turismo – aquelas que realizam atividades de criar, intermediar, ofertar e distribuir produtos turísticos – entrassem em acirrada competição. Entre os principais estão: a alteração da política cambial brasileira ocorrida em 1999, o maior acesso às informações por parte dos consumidores (proporcionado principalmente pela Internet), a crescente simplificação dos trâmites burocráticos e a atratividade do setor em razão da necessidade de o Brasil aumentar suas divisas provenientes do turismo.



**Figura 20 – Expectativas do empresariado da indústria do turismo**

FONTE: PESQUISA ANUAL DE CONJUNTURA ECONÔMICA DO TURISMO - BRASIL, 2005a.

Segundo Poon (1994, p. 3), a indústria do turismo está em transformação, em vista da influência dos seguintes fatores, a saber:

- Novas tecnologias;
- Consumidores mais experientes e mais exigentes;
- Reestruturação econômica global;
- Limites ambientais para o desenvolvimento.

O Quadro 3 explicita as principais diferenças do turismo atual em relação ao antigo.

**Quadro 3 – Comparação entre o turismo atual e o antigo**

<b>Variável</b>	<b>Turismo Antigo</b>	<b>Turismo Atual</b>
Consumidores	Toma Sol Inexperiente Segurança em números	Permanece vestido Maduro Deseja ser diferente
Tecnologia	Não amistosa Usuários limitados Isolada	Comunica-se com outros Todos são usuários Muitas tecnologias integradas
Produção	Competição baseada em preço Economias de escala Integração vertical e horizontal	Competição baseada em inovação Economias de escala e de escopo Integração diagonal
Gestão	Trabalho = custo de produção Maximização de capacidade Vender o que produz	Trabalho = chave para a qualidade Administração por produção Ouvir público-alvo
Condições Estruturais	Regulamentação Crescimento econômico Crescimento descontrolado	Desregulamentação Reestruturação Limites ao crescimento

FONTE: POON, 1994.

A escolha do setor de turismo para a realização da pesquisa de campo deveu-se essencialmente aos seguintes fatores, a saber:

- Compreende empresas que possuem o serviço como principal elemento ofertado;
- Acirramento da competição e reorganização do setor;
- Necessidade de uso de estratégias de marketing eficazes que proporcionem benefícios no longo prazo;
- Sua representatividade e, especialmente, seu potencial de crescimento em nosso país.

### 9.1.1 – O sub-setor de hotelaria

Acerenza (1986, p. 157) afirma que “o turista, uma vez que já tenha tomado sua decisão de viagem, seja motivado por inúmeras razões, começa a requerer uma série de serviços.” De acordo com Andrade (1998, p. 164), por sua própria natureza o ser humano necessita de repouso, o que fundamenta a oferta de meios que o permita alojar-se ou hospedar-se, ainda que em locais diferentes da sua residência habitual.

O registro mais antigo relativo à hospedaria remonta aos Jogos Olímpicos, denominadas *Ásylon*, que consistia em abrigos em forma de choupana, concebidos com o intuito de proporcionar repouso, proteção e privacidade aos atletas visitantes (ANDRADE, 1998, p. 165). Cooper *et alii* (2001, p. 350) esclarecem que a hospedagem é o maior setor dentro da economia turística e inclui desde acomodações básicas e funcionais a até de extremo luxo, sendo de grande amplitude e heterogeneidade.

A hospedagem está em geral, portanto, ligada a uma destinação e a um contexto mais amplo, não possuindo um fim em si mesma, visto que comumente serve como apoio a uma motivação mais ampla (COOPER *et alii*, 2001, p. 351).

De acordo com Andrade (1998, p. 168), *hotel* “é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, e se oferecem serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, as necessidades ou as requisições da demanda.”

Legalmente, no Brasil, considera-se “meio de hospedagem” a empresa que cumpre alguns requisitos, a saber (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH, 2005a):

- Seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- Seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas nesse Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;
- Ofereça alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;
- Ofereça serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em: a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída; b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local



apropriado; c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

No Brasil, o padrão dos hotéis é definido pelo IBH (Instituto Brasileiro de Hotéis), sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH em convênio com a Embratur, conforme se pode observar na Figura 21 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH, 2005b).

<b>Categoria</b>	<b>Estrelas</b>
Super Luxo	★★★★★SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simples	★

**Figura 21 – Padrões para hotéis brasileiros**

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH, 2005b.

A classificação leva em consideração os seguintes quesitos, a saber:

I - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde;
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede.

II - destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;
- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;

- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

A cidade de São Paulo possui mais de 130 hotéis, sendo que cerca de 60% são de grande porte (possuem mais de 200 unidades habitacionais), e mais de 50% são administrados por redes internacionais, totalizando mais de 32.000 unidades habitacionais (GUIA QUATRO RODAS, 2005)<sup>21</sup>.

Segundo Carvalho (2000, p. 209), os hotéis estão passando por profunda transformação, em vista das alterações nos diversos fatores que influenciam a atividade hoteleira. Para esse autor, “As mudanças afetam tanto a estrutura empresarial quanto a concepção de negócios”, o que se deve, fundamentalmente, à variação substancial dos fluxos turísticos (CARVALHO, 2000, p. 209).

**Tabela 11 - Segmentação da demanda por categoria em hotéis de cidade – 2002, em %**

Segmento	Diária média acima de R\$ 190	Diária média entre R\$ 90 e R\$ 190	Diária média abaixo de R\$ 90
Comercial Corporativo	40,6	46,3	32,8
Comercial Individual	13,7	16,0	26,2
Turistas Operadoras	6,0	9,2	12,8
Turistas Individuais	9,4	6,7	10,9
Grupo de Eventos	24,3	17,0	10,8
Tripulação	4,0	2,6	4,8
Outros	2,0	2,2	1,8

FONTE: PESQUISA ANUAL DE CONJUNTURA ECONÔMICA DO TURISMO – HOTELARIA, 2005b.

Pesquisa realizada pela Embratur, em convênio com a FGV junto a grandes empresas atuantes no setor de hotelaria indica otimismo no se refere ao seu crescimento (2005 sobre 2004), inclusive ainda maior do que a verificação anterior (2004 sobre 2003), em termos da economia brasileira, do setor hoteleiro, do faturamento da empresas que atuam nesse setor e dos empregos gerados por esse setor, conforme se pode observar na Figura 22 (BRASIL, 2005).

<sup>21</sup> Não são catalogados todos os hotéis, mas sim apenas aqueles que privilegiam o bem-estar do leitor, segundo o editor do periódico consultado (GUIA QUATRO RODAS, 2005, p. 8).

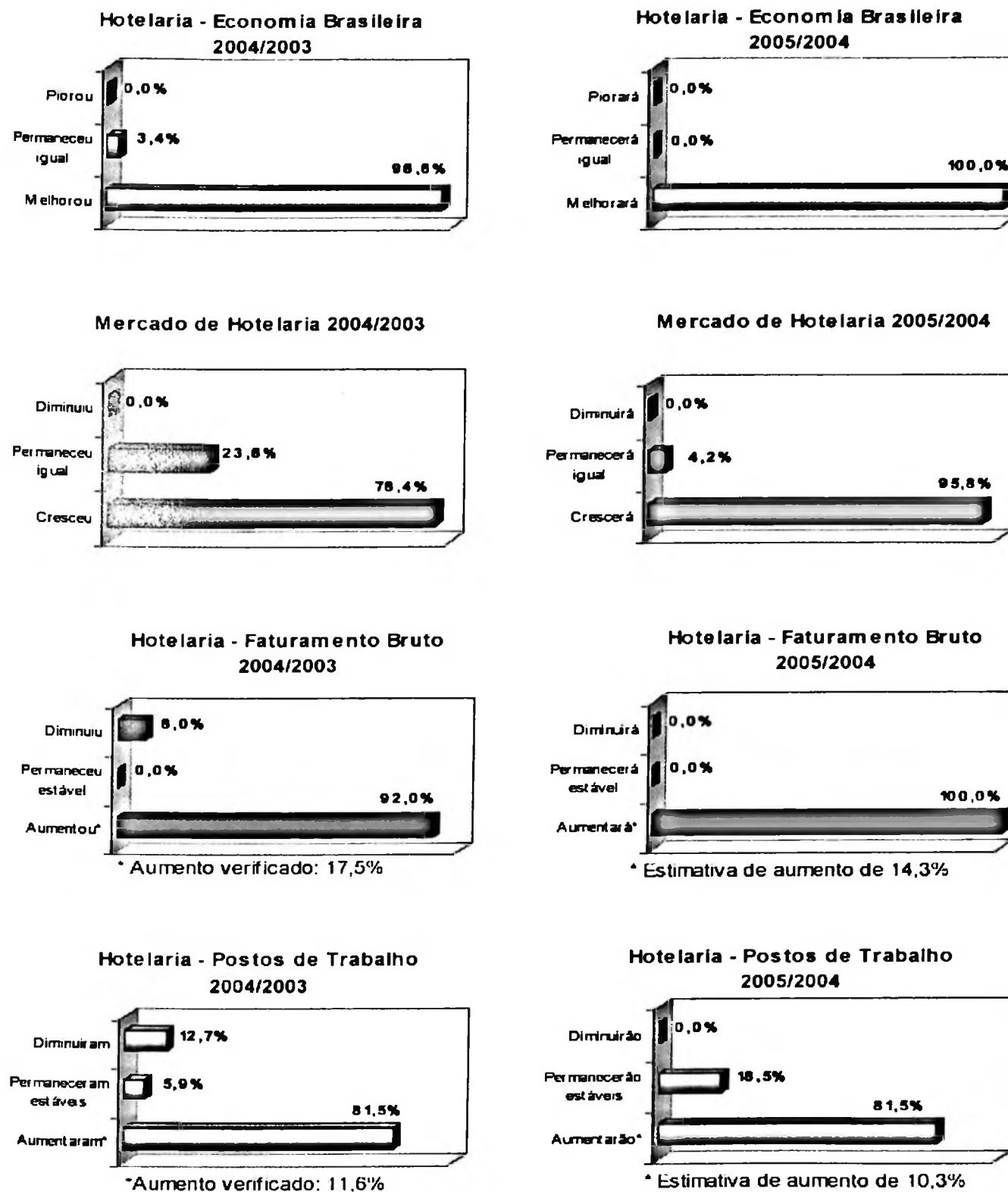


Figura 22 – Expectativas do empresariado do setor hoteleiro

FONTE: PESQUISA ANUAL DE CONJUNTURA ECONÔMICA DO TURISMO - HOTELARIA, 2005b.

Realizada a apresentação da indústria e do setor em que a pesquisa de campo se concentrou, aborda-se, a seguir, a sua metodologia.

## 10 - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

De acordo com Selltiz *et alii* (1974, p. 23), o processo de pesquisa consiste na realização de algumas etapas intimamente relacionadas que, por vezes, se sobrepõem: (1) *formulação do problema*, (2) *planejamento do estudo*, (3) *métodos de coleta dos dados*, (4) *apresentação dos resultados*, e (5) *interpretações dos dados e conclusões*. Referindo-se à pesquisa de marketing, Mattar (1999, p. 54) dividiu o processo de pesquisa em etapas semelhantes ao modelo supra-apresentado: (1) reconhecimento e formulação do problema de pesquisa, (2) planejamento da pesquisa, (3) execução da pesquisa e (4) comunicação dos resultados. O mesmo autor adverte, também, que essas etapas são divididas mais com uma finalidade didática, uma vez que

Em realidade, o processo de pesquisa é circular, ou seja, o acúmulo de dados advindos do próprio desenvolvimento da pesquisa, bem como a definição de partes posteriores da pesquisa podem implicar a reformulação de etapas anteriores e, às vezes, até a do próprio problema de pesquisa Mattar (1999, p. 54).

De maneira similar, mas focado na estratégia do estudo de caso, Yin (2001, p. 42) apresenta cinco componentes que um projeto de pesquisa deve conter: (1) as questões; (2) suas proposições (se houver); (3) sua unidade de análise; (4) a lógica que une os dados às proposições; (5) os critérios para se interpretar as descobertas.

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (2001, p. 7),

[...] hipóteses são praticamente inevitáveis na pesquisa científica. Mesmo que você se proponha a fazer pesquisa puramente exploratória, não guiada por qualquer teoria conhecida, provavelmente se surpreenderá gerando e testando hipóteses. No simples ato de enfocar elementos do mundo social, você está testando uma hipótese rudimentar do tipo 'se... então'. Sua escolha de como intervir e do que observar para verificar os efeitos da intervenção está baseada num raciocínio hipotético [...]"

Oliveira (2000, p. 112) chama a atenção para a importância de se ter hipótese em um trabalho científico, ao afirmar que

A hipótese possui um papel muito importante na organização da pesquisa: é a partir de sua formulação que o pesquisador tem condições de identificar as informações necessárias, evitar a dispersão, focalizar determinados segmentos do campo de observação, selecionar os dados, etc. Na produção do trabalho científico – monografias, dissertações e teses – quando o pesquisador se nega a utilizar hipóteses ou não é orientado, correrá o risco de produzir um trabalho confuso e sem embasamento científico.

Assim, muito embora o modelo prévio proposto, elaborado com base nas reflexões decorrentes da revisão bibliográfica e das contribuições da comissão qualificatória, possa ser compreendido como uma hipótese, não fez parte dos objetivos da pesquisa de campo testá-lo, validá-lo ou submetê-lo ao crivo dos entrevistados (CAMPOMAR, 2000, p. 314). Sua importância reside tão somente no fato de ele ter contribuído para um melhor direcionamento do trabalho, de forma que o objetivo proposto fosse alcançado.

### 10.1 - O Problema da Pesquisa de Campo

O problema da pesquisa de campo possui, evidentemente, estreita relação com o problema do presente estudo apresentado na introdução deste trabalho, uma vez que é dele decorrente.

De acordo com Marshall e Rossman (1995, p. 16), em estudos qualitativos, as questões iniciais de pesquisa normalmente provêm de observações do mundo real, dilemas e emergem da experiência do pesquisador, levando em consideração seus interesses pessoais e profissionais.

Conforme evidenciado, o assunto *posicionamento* é abordado em profundidade pela literatura de marketing. Já o *reposicionamento*, embora reconhecido como importante atividade, não vem recebendo a mesma atenção, condição que não contribui para o desenvolvimento acadêmico-científico no que respeita à disciplina de marketing e também à gestão empresarial, à medida que há pouco conhecimento disponível acerca do assunto.

Assim, a pesquisa de campo buscou informações relativas ao processo de *reposicionamento* realizado por empresas que atuam com serviços, notadamente da área de turismo, de forma que se obtivessem informações úteis com vistas a contribuir para a elaboração de um modelo de *reposicionamento*, de caráter exploratório.

### 10.2 - Objetivo da Pesquisa de Campo

O intuito da descrição de um objetivo claro é estabelecer um parâmetro que permita indicar o êxito do trabalho. Segundo Vergara (1998, p. 25), se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar.

O objetivo da pesquisa, especificamente, foi **conhecer o reposicionamento realizado pelas empresas pesquisadas e os fatores que contribuíram para o seu sucesso.**

As atividades realizadas que, conjuntamente, permitiram alcançar o objetivo supracitado foram as seguintes:

- Identificação dos motivos que conduziram as empresas pesquisadas a realizarem *reposicionamentos* e os critérios utilizados para essa tomada de decisão;
- Descrição do processo de *reposicionamento* empreendido pelas empresas pesquisadas;
- Identificação das principais dimensões, variáveis e questões importantes para o processo de *reposicionamento*;
- Descrição das ações realizadas pelas empresas pesquisadas para operacionalizar o *reposicionamento*.

### 10.3 - Tipo de Pesquisa

Não obstante existam diversas classificações sobre os tipos de pesquisa, a que tem sido mais utilizada em trabalhos da área de administração é baseada nos seus objetivos, os quais podem possuir caráter **exploratório** ou **conclusivo**, esse subdividido em descritivo e causal (SELLTIZ *et alii*, 1974, p. 61; MATTAR, 1999, p. 75-80).

A pesquisa exploratória é adequada quando há necessidade de maiores conhecimentos acerca de um determinado fenômeno ou de se conseguir uma nova compreensão dele, podendo-se, com isso, formular problemas mais precisos e criar hipóteses (SELLTIZ *et alii*, 1974, p. 59-60; MATTAR, 1999, p. 81). Ressalte-se, ainda, que os estudos exploratórios têm uma série de funções, entre outras (SELLTIZ *et alii*, 1974, p. 59; MATTAR, 1999, p. 81):

- Formular um problema para investigação mais exata ou para criação de hipóteses;
- Aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que se deseja investigar em um estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que se pretende realizar o estudo;
- Esclarecer conceitos;
- Estabelecer prioridades para futuras pesquisas;
- Obter informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situação da vida real;

- Apresentar um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalhem em determinado campo das relações sociais.

A pesquisa conclusiva, por sua vez, exige profundo conhecimento das variáveis do problema a ser estudado, podendo ser **descritiva** quando possui o objetivo de apresentar as características de um determinado fenômeno, ou **causal** quando busca evidenciar o relacionamento existente entre as variáveis do estudo (VERGARA, 1998, p. 45; MATTAR, 1999, p. 79-80).

De acordo com Vergara (1998, p. 47), os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Em diversas situações, os tipos de pesquisa podem se sobrepor, o que dificulta uma afirmação sobre qual é efetivamente aquele em que o trabalho se enquadra, devendo-se, nesse caso, identificar qual é aquela mais evidente, levando-se em conta a proposta principal do trabalho (SELLTIZ, 1974, p. 60; VERGARA, 1998, p. 47).

**No caso desta tese, foi elaborado um modelo de marketing que procurou integrar as principais dimensões, variáveis e questões que devem ser consideradas para se realizar com sucesso o reposicionamento de serviços. Assim, apesar de o estudo como um todo (a tese) possuir natureza exploratória, uma vez que trata da proposição de um modelo, a pesquisa de campo, que deu suporte a ele, pode ser entendida como sendo exploratória e descritiva (essa no sentido de descrição de uma situação, e não no sentido de conclusiva com vistas à generalização para uma população).**

Exploratória, em vista da abordagem semi-estruturada realizada, a fim de propiciar o surgimento de considerações sem concepções prévias, em vista do problema de pesquisa e do atual estado da arte do fenômeno que se pretendeu conhecer. Descritiva, porque envolveu a apresentação e a pormenorização de um caso de *reposicionamento* em cada empresa pesquisada, de forma que se pudessem obter subsídios para a melhoria do modelo prévio elaborado, bem como aumentar o conhecimento relativo ao assunto.

#### 10.4 - Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa remete, basicamente, ao tipo de dado que será trabalhado e, especialmente, à forma como ele será analisado. Assim, admite-se que o problema de pesquisa é que determina se a natureza é eminentemente qualitativa ou quantitativa, assim como também ajuda a determinar o método adequado para a sua realização.

Problemas de pesquisa que não permitem a construção de hipóteses explicativas, ou que as admite tão somente para direcionar a pesquisa, mas que não se busca a sua validação por meio de testes estatísticos, definem a pesquisa qualitativa como a mais indicada. Por outro lado, quando essas condições se apresentam, a pesquisa quantitativa é a que mais adequadamente permite a obtenção de respostas ao problema de pesquisa. Segundo Stake (1999, p. 8-9), o aprofundamento na interpretação e no entendimento é o que diferencia os estudos qualitativos dos quantitativos.

**Em vista da questão-problema e dos objetivos que nortearam esta tese e, especialmente, do problema da pesquisa de campo, entendeu-se apropriado o uso da pesquisa qualitativa.**

Para Zelditch<sup>22</sup> *apud* Marshall e Rossman (1995, p. 42), as pesquisas qualitativas devem ser julgadas com base em dois critérios: adequação informacional, ou seja, se o design definido otimiza a resolução do problema de pesquisa; eficácia operacional, ou seja, o nível de otimização das etapas de uma pesquisa.

De acordo com Marshall e Rossman (1995, p. 1), os métodos de pesquisa qualitativa têm se tornado cada vez mais importantes nas Ciências Sociais. Ainda segundo as mesmas autoras, o uso da pesquisa qualitativa impõe três desafios, a saber:

- Desenvolver uma maneira de tornar o estudo conciso e elegante;
- Planejar um design que seja sistematicamente gerenciável e flexível;
- Integrar isso tudo em um documento que convença o leitor.

Segundo Neves (1996, p. 1), a pesquisa qualitativa “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.” Nela trabalha-se, fundamentalmente, o detalhamento dos fenômenos e dos elementos que o cercam, aos depoimentos, significados e contextos (VIEIRA, 2004, p. 15; 18).

De acordo com Godoy (1995a, p. 58), a pesquisa qualitativa “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.”

---

<sup>22</sup> ZELDITCH, M. *Some methodological problems of field studies*. *American Journal of Sociology*. Chicago, v. 67, p. 566-576, 1962.



Godoy (1995b, p. 66), ao comentar os resultados de um fórum sobre metodologia de pesquisa em administração ocorrido nos Estados Unidos, afirma que “a pesquisa de cunho qualitativo constitui-se em importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área.”

Triviños (1987, p. 118) observa que, embora a pesquisa qualitativa não precise se apoiar em estatística (e comumente não se apóia), ela não é especulativa, uma vez que possui objetividade e validade conceitual e contribui sobremaneira para o pensamento científico, o que muitas vezes não ocorre por meio da pesquisa quantitativa. No entanto, o mesmo autor afirma ser difícil a sua definição, uma vez que ela deveria abranger as suas três bases teóricas: a estrutural-funcionalista, a fenomenológica e a materialista dialética – o que faz com que “o teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolva será dado pelo referencial teórico no qual se apoie o pesquisador.”

De acordo com Vieira (2004, p. 13-14),

Muitas críticas feitas aos estudos que utilizam métodos qualitativos eram, e ainda são, procedentes. Entretanto, as deficiências de tais estudos decorrem, em sua maioria, não de limitações específicas dos métodos, mas sim de seu uso inadequado. Cientificidade, rigor e confiabilidade, por exemplo, são também características fundamentais de uma pesquisa qualitativa.

Para o autor, embora a pesquisa qualitativa possua maior subjetividade, o estabelecimento de procedimentos científicos é possível, e se dá por meio da definição do problema de pesquisa, hipóteses, variáveis e dos procedimentos de campo, proporcionando maior objetivação do fenômeno estudado (VIEIRA, 2004, p. 18).

Em vista de suas limitações e, principalmente, das suas especificidades, criou-se uma dicotomia entre pesquisa quantitativa e qualitativa, o que na realidade consiste em uma falácia.

## 10.5 - Método da Pesquisa

O método ou estratégia de pesquisa diz respeito à forma pela qual o tipo de pesquisa definido é operacionalizado. Deve se basear, portanto, no problema de pesquisa e na natureza da pesquisa.

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 223),

A especificação do objeto da pesquisa e sua operacionalização são indissociáveis do campo da análise empírica e de seus modos de investigação. Estes constituem os meios de abordagem do 'real', fixam o quadro instrumental da apreensão dos dados e devem, por conseguinte, concordar com as técnicas de sua coleta.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 223) afirmam que os métodos de investigação podem ser classificados de acordo com os dados que reúnem, variando de real-artificial, aberto-fechado e descontrolado-controlado, o que aumenta a quantidade de métodos à medida que permite um maior detalhamento das suas características.

De acordo com Mattar (1999, p. 81-85), a realização de pesquisas exploratórias pode se dar de três diferentes maneiras, a saber:

- Levantamento em fontes secundárias, o qual possui a finalidade de prover o pesquisador de conhecimento acerca do assunto em questão, compreendendo os levantamentos bibliográficos, documentais, de estatística e de pesquisas realizadas;
- Levantamento de experiências, que permite preencher possíveis lacunas existentes entre o que é realizado na prática e o que se apresenta de forma escrita;
- Estudo de caso, o qual permite a obtenção de informações relativas ao assunto em questão de forma aprofundada por meio do exame de registros existentes, da observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não-estruturadas, entre outros;
- Observação informal, que permite observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em questão.

Embora possa parecer existir certa discordância entre as considerações de Mattar (1999) e de Triviños (1987), para quem o estudo de caso é um método descritivo, uma vez que se presta a aprofundar a descrição de determinada realidade, na verdade elas são de naturezas diferentes. Isso porque enquanto o primeiro leva em conta que, por ser a pesquisa descritiva, assim como a causal, uma dimensão da pesquisa conclusiva, há necessidade de se poder generalizar os resultados para que se possa concluir a seu respeito, o segundo leva em consideração que a conclusão não precisa ser, necessariamente generalizável, possuindo validade somente para o caso em questão.

Há que se considerar, ainda, que Mattar (1999) se concentra na pesquisa de marketing, e não na metodologia científica de forma específica, o que é determinante para a sua interpretação. Isso porque os gestores de marketing devem tomar decisões que otimizem os recursos empregados, o que ocorre por meio de informações que contemplem a maioria do

público-alvo a ser afetado. Ocorre que, embora a pesquisa de marketing seja uma variação da pesquisa científica, ela possui especificidades em termos de problemas, objetivos e processos, de forma que tais aparentes antagonismos sejam naturais e necessitem de um aprofundamento a fim de serem entendidos.

Uma corrente de pensamento desenvolvida em vista das dificuldades de aplicação das premissas positivistas às ciências sociais aplicadas, considera que um método de pesquisa pode se prestar a diversos tipos ou finalidades de pesquisa. Assim sendo, o método do estudo de caso pode ser utilizado tanto para fornecer uma descrição de um fenômeno quanto para se testar uma teoria, ou ainda, para se gerar teorias, especialmente quando há poucos dados e teorias acerca do assunto em questão e o pesquisador não possui a possibilidade de intervir sobre o fenômeno (EISENHARDT, 1989, p. 535; JÓIA, 2004, p. 128).

Segundo Marshall e Rossman (1995, p. 40-41), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se presta a estudos exploratórios, descritivos e explicativos, sendo comum a utilização de entrevista em profundidade como forma de obtenção dos dados. As autoras ressaltam, ainda, que em se tratando de estudos de casos com finalidade descritiva ou explicativa, a análise documental contribui sobremaneira (MARSHALL e ROSSMAN, 1995, p. 40-41).

Triviños (1987, p. 124) aponta o estudo de caso como um tipo de pesquisa qualitativa, dos mais relevantes. O mesmo autor afirma, ainda, que “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133). No entanto, embora comumente de natureza qualitativa no que tange à coleta e ao tratamento dos dados, o método do estudo de caso pode se valer de técnicas quantitativas, não sendo adequado, portanto, que o método seja compreendido como qualitativo (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 225; JÓIA, 2004, p. 129).

A escolha da estratégia mais adequada deve levar em consideração três critérios, a saber: (1) o tipo de questão de pesquisa proposto; (2) o controle que o pesquisador possui sobre as variáveis envolvidas; (3) o grau de contemporaneidade do fenômeno (YIN, 2001, p. 24).

Quando as questões propostas são do tipo “como” ou “por que”, sobre variáveis que o pesquisador não possui poder de intervenção e o fenômeno é atual, o método do estudo de caso é o mais apropriado (YIN, 2001, p. 24-27). Assim, levando-se em consideração a questão-problema apresentada, o método do estudo de caso foi compreendido como o mais adequado para a realização da pesquisa empírica desta tese.

De acordo com Yin (2001, p. 61), a quantidade de casos a ser estudada, assim como a quantidade de unidades de análise suscita diferentes projetos de estudo de caso. As quatro possibilidades são as seguintes:

1. Projetos de caso único com análise holística;
2. Projetos de caso único com análise múltiplas unidades de análise;
3. Projetos de casos múltiplos com análise holística;
4. Projetos de casos múltiplos com múltiplas unidades de análise.

A pesquisa realizada se deu pelo método do estudo de múltiplos casos em razão da majoração das possibilidades analíticas e ao fato de que “[...] as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.” (HERRIOT E FIRESTONE *apud* YIN, 2001, p. 68)<sup>23</sup>. Ademais, por esta tese ser de natureza exploratória, julgou-se apropriado buscar conhecer a possibilidade de variação na condução do fenômeno estudado, o que é consistente com a realização da pesquisa de campo em mais de uma empresa.

Segundo Stake (1999, p. 237), ultimamente tem havido maior interesse pela realização de estudos que envolvem casos múltiplos em detrimento dos que envolvem casos individuais. De acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 228), “o interesse dos estudos comparativos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas.” Os mesmo autores afirmam ainda que “[...] a comparação ‘intensa’ de um pequeno número de casos similares permite, melhor do que um único, teorizar a respeito da própria organização.” (BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE, 1977, p. 229). De acordo com Jóia (2004, p. 130), a partir da comparação dos dados de múltiplos casos, é possível reconhecer padrões, de forma que se possa elaborar modelos que expressem a realidade.

No que se refere ao número de unidades de análise, optou-se pela alternativa única ou holística. Segundo Yin (2001, p. 65), “o projeto holístico é vantajoso quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é ela própria de natureza holística.” Fundamentalmente, essa escolha deveu-se ao fato de que o *reposicionamento* de serviços requer a existência de coesão e de convergência das atividades e das ações de marketing, as quais influenciam a empresa como um todo, estando o

---

<sup>23</sup> HERRIOT, R. E., FIRESTONE, W. A. *Multisite qualitative policy research: optimising description and generalizability*. Educational Research. Washington, v. 12, p. 14-19, 1983.

foco do esforço no mesmo local em que deve estar o controle dos resultados. Assim sendo, como o objetivo, aqui, foi conhecer o processo realizado e não efetivar comparações internas, considerou-se apropriada a observação da empresa como um todo, a partir da gestão de marketing.

**Portanto, a pesquisa de campo foi realizada com um projeto de múltiplos casos holísticos.**

### 10.5.1 – Descrição do método do estudo de caso

À medida que o conhecimento e o uso do estudo de caso como método de pesquisa aumentam, as críticas em relação à técnica vão dando lugar à sua aplicação nos mais diversos campos da ciência. É fato que a relativa falta de conhecimento e de experiência acerca do método do estudo de caso contribuiu para que falhas surgissem e alimentassem as críticas proferidas, especialmente por aqueles menos afeitos à técnica, o que atualmente pode-se considerar resolvido (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

O aumento do uso da técnica decorre da ineficácia de outros métodos em solucionar determinados problemas de pesquisa. Segundo Campomar (1991, p. 96-97), “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões **por que? e como?.**”

Segundo Mattar (1999, p. 84-85), “uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos é através do estudo de casos selecionados. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisas.” O mesmo autor explica, ainda, que o nível de profundidade das informações, nesse tipo de pesquisa, permite caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças com outros casos em estudo.

De acordo com Boyd e Stasch *apud* Campomar (1991, p. 95)<sup>24</sup>,

[...] o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

<sup>24</sup>BOYD, Westfall, STASCH. *Marketing Research: text and cases*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.

Também Stake (1999, p. 236) demonstra possuir opinião similar, ao afirmar que o nome “estudo de caso” é enfatizado por apresentar de forma específica que se está aprendendo sobre um determinado caso.

Segundo Bruyne, Herman e Schouteete (1977, p. 224), a estratégia de estudo de caso diz respeito a uma análise intensiva em uma ou algumas organizações reais, a fim de se buscarem informações numerosas e detalhadas para se aprender acerca de uma situação. No estudo de caso, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda o assunto (TRIVIÑOS, 1987, p. 134). Além disso, o estudo de caso qualitativo é caracterizado pelo tempo destinado à análise e à reflexão sobre os dados coletados, pois os pesquisadores se orientam para a complexidade, unindo a prática e os hábitos à abstração (STAKE, 1999, p. 239; 242). De acordo com Triviños (1987, p. 134), o estudo de caso, mais do que outros métodos de pesquisa, “exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias.”

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 225) chamam a atenção, em vista das suas limitações, para o fato de que o estudo de caso só pode aspirar à cientificidade se for trabalhado de forma integrada à teoria, de modo que a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não seja negligenciada. Dessa maneira, os autores complementam que “[...] os estudos de casos rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses; devem ser guiados por um esquema teórico que serve de princípio diretos para a coleta de dados.” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 227). Portanto, os estudos de caso passam a ser trabalhados em um método indutivo, contribuindo para uma compreensão sustentada dos fenômenos organizacionais (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 226).

Também Bonoma (1985) defende o método como uma maneira indutiva para o desenvolvimento qualitativo do marketing como ciência. Evidentemente, o estudo de caso, como qualquer outro método de pesquisa, necessita de um projeto, um plano de ação que permita a contemplação do problema de pesquisa de maneira lógica e otimizada.

Yin (2001, p. 55-60) esclarece que, embora as pesquisas exploratórias, em geral, careçam de boas proposições teóricas, o estudo de caso deve possuir afirmações sobre o que será explorado, o propósito da exploração e os critérios através dos quais se julgará a exploração como bem-sucedida. Para tanto, quatro critérios são utilizados para se julgar a qualidade de um projeto de estudo de caso, a saber (YIN, 2001, p. 55-60):

1. Validade do constructo, que diz respeito ao estabelecimento de medidas operacionais adequadas para o que está sendo estudado, obtido nesse trabalho pelo encadeamento das evidências observadas quando da revisão do estado da arte;
2. Validade interna, que diz respeito ao estabelecimento de relação causal, não sendo necessária em estudos exploratórios;
3. Validade externa, que diz respeito ao domínio para o qual o estudo pode ser generalizado, obtida pela realização de um estudo de múltiplos casos e a realização de generalização analítica;
4. Confiabilidade, que diz respeito ao cientificismo do projeto, no sentido de que se possa reaplicá-lo e obter os mesmos resultados, desde que se utilize a metodologia empregada e os roteiros utilizados.

Ressalte-se que, embora não seja uma propriedade intrínseca ao método, os estudos de caso visam ultrapassar os limites das particularidades de forma a realizar algumas generalizações, fundadas em uma “[...] indução amplificadora, a qual permanece submetida ao princípio da ‘validade transitória’ até que novas informações surjam” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 227). De maneira similar, Jóia (2004, p. 129) chama a atenção para o fato de que o objetivo do estudo de caso é generalizar e não particularizar, o que, somado ao fato de ser um método apropriado à análise de eventos contemporâneos sobre os quais não se possui controle, torna-se apropriado para a geração de modelos.

O estudo de caso é uma técnica apropriada para se trabalhar com questões e objetivos qualitativos, independentemente da natureza dos dados coletados, os quais não se prestam à generalização estatística, mas sim teórica (YIN, 2001, p. 29). Até por isso, a amostragem realizada é, geralmente, do tipo teórica, ou seja, busca-se estudar casos que se acredita contribuir para a expansão e, especialmente, para o aprofundamento do que está sendo estudado, ou mesmo para a confirmação ou rejeição de uma determinada teoria (EISENHARDT, 1989, p. 537).

#### **10.5.1.1 - Protocolo para os estudos de casos**

De acordo com Kerlinger (1980, p. 9-15), a pesquisa científica precisa de objetividade, o que significa a necessidade de se definirem padrões de “comportamento científico”, a fim de reduzir as distorções decorrentes do processo de pesquisa, de forma que os resultados

encontrados possuam pequena variabilidade, seguidos os passos dados anteriormente. Para Campomar (1991, p. 95), o método científico é a maneira encontrada para legitimar o conhecimento empírico, sem o quê os resultados das pesquisas seriam de difícil aceitação. Assim sendo, com o intuito de se aumentar a confiabilidade do método do estudo de caso, sobretudo quando se tratar de uma pesquisa que envolva casos múltiplos, deve-se estabelecer um protocolo (YIN, 2001, p. 89).

Portanto, resguardada a qualidade do projeto, Yin (2001, p. 89-91) ressalta como fundamental a definição de um protocolo de pesquisa, que deve conter, além do instrumento de coleta de dados (apresentado no Apêndice), os procedimentos e as regras que devem ser seguidos ao longo do processo. O mesmo autor sugere que o protocolo deve apresentar o seguinte conteúdo: a) uma visão geral do estudo de caso; b) os procedimentos de campo; c) as questões da pesquisa; d) um guia para o relatório final. (YIN, 2001, p. 89-90).

Observação deve ser feita à flexibilidade necessária em razão da natureza do trabalho proposto, ainda que seja definido um protocolo para a pesquisa empírica, necessário para técnicas de pesquisa qualitativa à medida que permite otimizar os esforços de pesquisa.

A seguir, apresenta-se, em itens, o protocolo utilizado na pesquisa realizada.

#### **a) Visão geral do projeto de pesquisa de campo**

A pesquisa de campo realizada é parte integrante da tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, a qual se constitui em um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

O trabalho versa sobre o processo de *reposicionamento* de serviços e visa contribuir para a expansão do conhecimento existente relativo ao assunto. Para tanto, foi realizada a revisão da literatura acerca do tema, bem como de outros assuntos que possuem estreito relacionamento com ele.

A pesquisa de campo realizada, embora parte de um trabalho maior, foi uma atividade fundamental para que o seu objetivo fosse alcançado, qual seja, **elaborar um modelo que compreenda as principais dimensões, variáveis e questões relativas ao processo de *reposicionamento* de serviços**, isso porque a Administração é uma Ciência Social Aplicada, sendo importante que os trabalhos acadêmicos da área interajam com a prática empresarial; a pesquisa de campo, em específico, teve por objetivo **conhecer os *reposicionamentos* realizados pelas empresas selecionadas**.



Conforme já exposto, definiram-se para essa contribuição específica empresas que atuam no setor de turismo, mais especificamente no sub-setor de hotelaria, em vista da representatividade desse setor na economia brasileira e, especialmente, o seu potencial de crescimento. A seleção dos casos estudados não se deu por meio de processos de amostragem, uma vez que o seu objetivo não é o de entender outros casos, mas sim aquele que é efetivamente estudado (STAKE, 1999, p. 4). O principal critério para a seleção dos casos estudados foi a contribuição que ele deveria proporcionar em termos de aprendizado, o que inviabiliza a generalização, muito embora ela possa ocorrer de maneira comedida, uma vez que as situações verificadas vão sendo novamente observadas, permitindo o refinamento e a modificação de generalizações (STAKE, 1999, p. 4; 7-8).

A partir de uma pesquisa nas bases de dados de fontes secundárias (jornais e revistas de negócios, tais como Gazeta Mercantil, Valor Econômico, Exame e Forbes), fez-se um levantamento de artigos que abordavam o tema reposicionamento em empresas que atuavam no setor de turismo. Os critérios definidos para a seleção foram os seguintes:

- A empresa deveria possuir sede na cidade de São Paulo;
- A empresa deveria possuir um profissional da alta cúpula que gerisse o seu processo de marketing e que tivesse participado do reposicionamento empreendido;
- O profissional deveria estar disposto a contribuir para a pesquisa;
- O profissional deveria possuir disponibilidade para receber o pesquisador entre os meses de abril e maio de 2005.

Assim, foram selecionados dois hotéis, uma administradora de hotéis, uma empresa de gestão de reservas e um parque temático. Em vista de a pesquisa precisar ser realizada em mais de uma empresa, uma vez que o projeto de pesquisa definia a realização de um estudo de múltiplos casos, optou-se por pesquisar duas empresas que atuavam no sub-setor hoteleiro: um hotel e uma administradora de hotéis (o outro hotel desmarcou a entrevista agendada e não havia previsão para um novo agendamento), ambos sediados na cidade de São Paulo.

Embora o número de casos possua relativamente pouca importância, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, considerou-se a possibilidade de contribuição de cada uma das empresas escolhidas para compor o estudo.

Foram entrevistados os principais tomadores de decisões de marketing de cada uma delas.

## b) Procedimentos de campo

Taylor e Bogdan (1984, p. 79-83) alertam que a escolha da estratégia de pesquisa, assim como a técnica de coleta de dados, devem ser baseadas nos interesses da pesquisa, nas suas circunstâncias e nas restrições do pesquisador. Acrescentam, ainda, que a entrevista em profundidade é apropriada quando se apresentam as seguintes condições:

- O interesse da pesquisa é relativamente claro e bem definido;
- É difícil o acesso ao fenômeno a ser estudado por meio de outras técnicas;
- Há restrição de tempo;
- Há necessidade de uma grande quantidade de dados;
- O pesquisador busca esclarecimentos a assuntos relativos a experiências humanas.

Em razão da proposta do trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, visando à obtenção de dados qualitativos. Para tanto, foi elaborado um roteiro semi-estruturado e não disfarçado, que abordou questões relativas ao *reposicionamento* realizado pela empresa.

O próprio pesquisador foi o condutor da investigação, sendo que a principal fonte de evidência de cada caso estudado foi o próprio entrevistado de cada uma das empresas pesquisadas. No entanto, foram utilizadas, também, informações provenientes de documentos internos e de outras fontes, tais como jornais, revistas e os *sites* das empresas pesquisadas, com o objetivo de complementar as declarações obtidas, reduzindo, assim, a tendenciosidade: um ponto fraco da estratégia de pesquisa definida.

Com o apoio de uma assistente, que teve por responsabilidades agendar as entrevistas com as pessoas previamente selecionadas pelo pesquisador, gravar e transcrever as entrevistas, o pesquisador aplicou o roteiro semi-estruturado com requintes de uma conversa informal, a fim de que se pudesse obter o máximo de informações. À medida que certos aspectos relativos ao assunto em questão eram abordados, o pesquisador buscou maior aprofundamento, de forma a possibilitar a sua compreensão.

Assim, a coleta dos dados primários, ou seja, daqueles que contribuem para a resolução do problema desta pesquisa, deu-se por meio de entrevistas pessoais com o principal executivo responsável pelas atividades de marketing das empresas pesquisadas, com o uso de um roteiro semi-estruturado não disfarçado (Apêndice).

Ressalte-se que a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria relativa ao assunto em questão e na experiência do pesquisador, a partir das quais surgem novos questionamentos, à medida que os dados são fornecidos pelo entrevistado, permitindo que ele participe, em certa medida, da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Como um aspecto importante da entrevista é a atitude de aceitação do participante em contribuir com dados válidos e adequados, foi realizado um convite que formalizou a importância da contribuição para o meio acadêmico e para a prática organizacional, no qual foram expostos os objetivos do trabalho (MARSHALL e ROSSMAN, 1995, p. 80).

Em vista de os casos terem sido estudados especialmente com base nas entrevistas realizadas, embora materiais impressos e os *sites* das empresas também tenham dado respaldo, solicitou-se que as respostas fossem fundamentadas em fatos, salvo quando se buscou conhecer a opinião profissional do entrevistado. Assim, além de se reduzir a tendenciosidade, também se buscou reduzir a interferência do pesquisador e dos entrevistados nos resultados da pesquisa, à medida que se faz uso de dados que balizem as análises, chamado de método discreto (TAYLOR e BOGDAN, 1984, p. 117).

### c) Questões do estudo de caso

Tomando-se por base o objetivo da pesquisa, foi elaborado um roteiro semi-estruturado e não-disfarçado, a fim de abordar o assunto *reposicionamento* de forma ampla e profunda, que iniciou com a solicitação da apresentação de um caso de *reposicionamento* que tenha sido conduzido pelo entrevistado, e culminou com o detalhamento dos impactos das ações realizadas. O roteiro utilizado pode ser observado no Apêndice.

O roteiro foi dividido em duas partes. A primeira tratou de obter informações relativas à empresa e ao entrevistado e, a segunda, abordou o problema de pesquisa propriamente dito. Assim, a segunda parte consistiu em um conjunto de questões que abordou as seguintes dimensões, as quais foram desmembradas em variáveis, conforme será apresentado ao longo da descrição e análise dos casos: (a) *condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento do hotel*; (b) *operacionalização do reposicionamento*; (c) *dificuldades e os resultados do reposicionamento*.

Destaque-se que essas variáveis foram elaboradas a partir da questão-problema apresentada como direcionadora desta tese, do problema de pesquisa apresentado como

direcionador da pesquisa de campo, bem como do modelo de reposicionamento previamente elaborado a fim de otimizar os esforços do pesquisador.

Em vista de se tratar de um estudo qualitativo, o qual possui a flexibilidade como uma característica inequívoca, o roteiro elaborado, que serviu de base para que o pesquisador pudesse conduzir a discussão acerca do tema com os entrevistados, não foi testado.

#### **d) Guia para o relatório dos estudos de caso**

A partir dos dados coletados e das análises pertinentes terem sido realizadas, os casos estudados são apresentados na forma de relatório, no qual serão evidenciados os principais aspectos e contribuições de cada um dos casos estudados.

A apresentação de cada um dos casos segue o roteiro de entrevista utilizado (Apêndice), explicitando cada uma das dimensões abordadas e as suas respectivas variáveis, após o que são tecidas considerações específicas a seu respeito (análise). Também uma conclusão da pesquisa de campo como um todo, a partir da comparação dos casos estudados, é apresentada.

### **10.6 – Coleta, Análise e Interpretação dos Dados**

Marshall e Rossman (1995, p. 78-99) classificam as técnicas de coleta de dados em pesquisa qualitativa em **primária**, que engloba a participação, a observação direta, a entrevista em profundidade e a revisão de documentos, e **suplementares**, que engloba narrativas, história de vida, análise histórica, filmes, vídeos e técnicas projetivas, dentre outras. As mesmas autoras afirmam, ainda, que a entrevista em profundidade é a técnica mais utilizada em pesquisa qualitativa, a qual “[...] consiste em uma conversação com uma proposta.” (MARSHALL e ROSSMAN, 1995, p. 85).

Para Taylor e Bogdan (1984, p. 5; 11; 76-105), a metodologia qualitativa refere-se a pesquisas que produzem dados descritivos, sendo a entrevista em profundidade uma estratégia para a sua realização, conforme já exposto. Por sua vez, Patton (1990, p. 280) afirma que há três diferentes abordagens para se coletar dados qualitativos por meio de entrevistas, os quais envolvem diferentes tipos de preparação e de instrumentação, a saber:

- Conversa informal, que se baseia na geração espontânea de questões em um fluxo interativo;

- Conversa direcionada, na qual são definidos pontos a serem explorados;
- Entrevista padronizada, que busca aplicar um roteiro pré-elaborado.

No que tange à análise dos dados, Patton (1990, p. 374-375) afirma que ela deve ter início com a descrição e deve ser sucedida pela interpretação: explicações dos achados com base no contexto, ou seja, o relacionamento dado-contexto é o foco. Yin (2001, p. 131) esclarece que a atividade “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.” Somente após a análise é que os resultados do trabalho podem ser comunicados, pois todas as possibilidades de entendimento acerca do que foi estudado devem ter sido exaustivamente consideradas.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 537-538), a triangulação, ou seja, a análise de dados provenientes de diversas fontes, contribui para a confiabilidade e para a sustentação dos constructos e hipóteses. Nas palavras de Vieira (2004, p. 14), “a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão.”

Duas estratégias gerais de análise serão utilizadas, a fim de permitir o alcance dos objetivos desta tese (YIN, 2001, p. 131-136):

1. Embasamento na proposição: a partir da hipótese apresentada (modelo previamente elaborado) realizou-se a coleta de dados de forma mais direcionada, otimizando os esforços do pesquisador;
2. Descrição de cada caso e cruzamento entre eles: em razão de ter sido realizado um estudo de múltiplos casos, a descrição de cada um deles isoladamente não permitiria otimizar as possibilidades de análise. Assim, foram realizadas comparações no intuito de dar bases mais sustentadas para as conclusões a que se chegou.

O mesmo autor apresenta, também, três técnicas analíticas que podem ser utilizadas para operacionalizar as estratégias gerais, a saber (YIN, 2001, p. 136-148):

1. Adequação ao padrão;
2. Construção da explanação;
3. Análise de séries temporais.

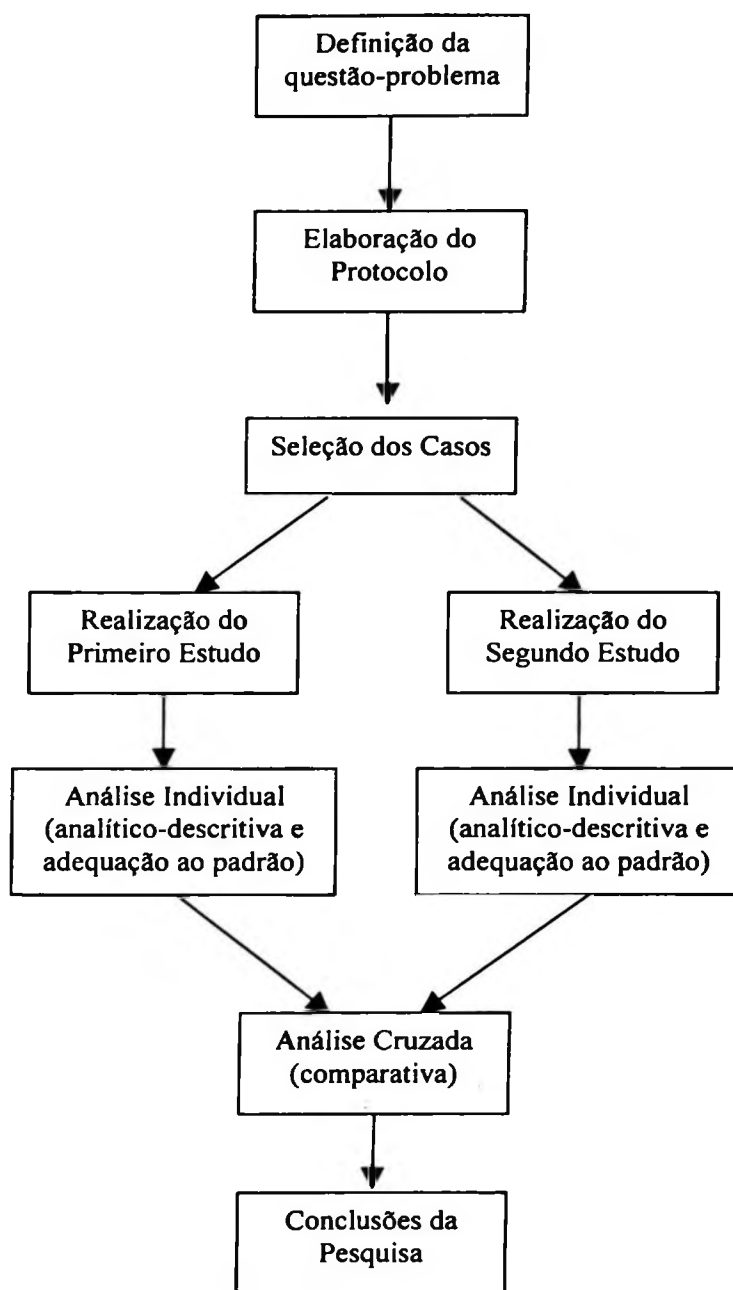
Cabe esclarecer que a proposição teórica consistiu no próprio problema de pesquisa de campo e nos seus objetivos, além do modelo prévio elaborado a partir da revisão da literatura.

Já no que tange às descrições dos casos, além de serem apresentados isoladamente, também se realizou uma comparação entre eles (análise cruzada). A técnica analítica utilizada é a da “adequação ao padrão”, também conhecida como “modelo de correspondência” (*pattern matching*). Entretanto, uma vez que a literatura referente ao reposicionamento mostrou-se escassa e superficial, e com o objetivo de não supervalorizar o modelo elaborado pelo pesquisador, também se fez uso da técnica analítico-descritiva. Essas formas foram admitidas como as mais adequadas, em razão de a pesquisa empírica ter buscado conhecer a prática dos *reposicionamentos* de serviços realizados pelas empresas estudadas.

Algumas frases dos entrevistados foram reproduzidas na íntegra, como forma proporcionar ao leitor do presente trabalho ao menos parte da sensação e da experiência nas quais o pesquisador se baseou para a realização das análises.

**Portanto, de forma resumida, a pesquisa de campo teve *objetivos exploratório e descritivo*, sendo de *natureza qualitativa*, realizada por meio da *estratégia (método) do estudo de múltiplos casos holísticos*, sendo a principal *técnica de coleta dos dados a entrevista pessoal*, a qual foi baseada em um roteiro semi-estruturado.**

Na Figura 23, pode-se observar o esquema resumido da pesquisa de campo.



**Figura 23 – Esquema da pesquisa de campo**

FONTE: Adaptado de YIN, 2001, p. 73.

A seguir são apresentados os resultados dos casos estudados.

## 11 – APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

### 11.1 - Caso 1 – Hotel Renaissance

#### 11.1.1 - Características da empresa e perfil da entrevistada

Empresa: Renaissance

Grupo: Marriott International

Nacionalidade do Capital: brasileira (Renaissance) e americana (Marriott)

Faturamento em 2004: Não Informado

Número de Funcionários: 400

Cargo Ocupado pela Entrevistada: Diretora de Vendas

Formação: Graduada em Hotelaria e MBA em Marketing de Serviços

Principais Responsabilidades: Gestão Comercial e de Comunicação

Tempo de Empresa: 3 anos

#### 11.1.2 - Apresentação do caso

Criado em 1997, o hotel Renaissance 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 andares, 452 apartamentos e uma área de 2.700 m<sup>2</sup> 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.

Assim sendo, em vista de o hotel constituir uma nova oferta nas mesmas dependências e com uma extensão do nome tradicional, faz com que se trate de um reposicionamento e não apenas um posicionamento. Isso porque a bandeira, o nome tradicional, já conhecido pelo mercado, precisará abarcar agora ofertas que possuem posicionamentos distintos. Além disso,



alguns dos atuais clientes serão abordados pela nova oferta, sendo que o público adicional, ainda não ou ex-cliente que já conhece o hotel, certamente possui considerações consolidadas a seu respeito.

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

Abaixo são apresentadas Figuras (24, 25 e 26) que expressam a magnitude do empreendimento.



**Figura 24 - Lobby do Hotel**

FONTE: *SITE DA EMPRESA* ([www.renaissance.com.br](http://www.renaissance.com.br)), 2005.



**Figura 25 - Restaurante principal do hotel**

FONTE: *SITE DA EMPRESA* ([www.renaissance.com.br](http://www.renaissance.com.br)), 2005.



**Figura 26 – Vista externa do hotel**

FONTE: *SITE DA EMPRESA* ([www.renaissance.com.br](http://www.renaissance.com.br)), 2005.

### **11.1.3 - Descrição do caso**

#### **11.1.3.1 - Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento**

Segundo a entrevistada, com base na sua experiência e na sua visão de negócio, uma empresa deve empreender reposicionamentos sempre que a percepção do cliente não condiz com o posicionamento almejado pela empresa. Afirmou, ainda, que o hotel trabalha constantemente o reposicionamento, a fim de que ele permaneça competitivo e atrativo, desconhecendo outra alternativa para que isso seja obtido.

No caso do Renaissance, fundamentalmente, a necessidade de reposicionamento foi verificada a partir dos impactos sofridos por conta da recente instalação de dois novos concorrentes na região geográfica em que o hotel está situado. Essa mudança no ambiente concorrencial fez diminuir o fluxo de clientes de alto nível sócio-econômico à empresa.

Conforme afirmado pela entrevistada, com a chegada dos concorrentes, “a gente ficou ‘desposicionado’.”

Assim, em vista da nova realidade ambiental, o hotel observou a perda de determinados clientes que precisam ser reconquistados, algo muito difícil de se conseguir com a configuração que existia até a criação do *club level*, uma vez que o público-alvo, a partir da experiência com outras ofertas existentes, passou a exigir aspectos diferentes dos anteriores. Conforme afirmado pela entrevistada, “[...] tudo o que a gente criou naquela época era exatamente o que os clientes estavam procurando.”

O posicionamento anterior do hotel enfatizava o conforto direcionado ao homem executivo. Atualmente, o hotel está se posicionando como símbolo de *status* e como sendo da moda, especialmente a um público-alvo que possui um perfil ainda mais alto em termos de exigências e classe sócio-econômica, em relação ao atualmente atendido. De acordo com a entrevistada, “a gente só focava puramente no *business man*.” Ressalte-se que a diferença dos públicos não é baseada tão somente na renda, mas também no estilo de vida e nos aspectos por eles valorizados.

De acordo com a entrevistada, o público que já conhece o hotel não deverá ser afetado negativamente com a nova proposta, em razão de serem agregados aspectos que, além de o satisfazer, deve atrair outros. De qualquer forma, a empresa está analisando os possíveis impactos, já que faz parte dos seus objetivos atrair um perfil diferente do abordado atualmente, o que pode causar impactos devido à interação de públicos diferentes, especialmente nas áreas comuns.

Embora se tratem de públicos significativamente diferentes, o almejado pelo *club* e o almejado pelo restante do hotel, a empresa acredita na possível convivência entre ambos, desde que alguns cuidados sejam tomados. A entrevistada relatou que certa vez, com o intuito de promover o produto *club* tão logo determinados procedimentos foram alterados, todos os clientes do hotel eram convidados a receberem um *up selling*, a partir do pagamento de uma diferença de preço simbólica, levando aqueles que faziam parte do real público-alvo do *club* a estranharem certas pessoas. De acordo com a entrevistada, “os que já freqüentavam o *club* falavam: ‘que tipo de pessoas são essas que estão freqüentando’; essas pessoas ‘convidadas’, como tem *free drinks*, *free cocktails*, ficavam lá ‘enchendo a cara’, e o outro público não quer estar nisso [...] ele está lá por outra percepção das coisas.”

A fim de se possuir uma base mais fundamentada para a tomada de decisões relativas ao reposicionamento, a empresa realizou pesquisa do tipo *focus group*, com pessoas que já utilizaram os hotéis do grupo estratégico considerado, formado pelo Renaissance e os

concorrentes Emiliano e Fasano. Por meio da pesquisa, a empresa buscou levantar os fatores decisivos quando da escolha de um hotel, o canal utilizado para isso e a origem do hóspede (nacional ou internacional). Segundo a entrevistada, “a gente também faz muita pesquisa de GSS, que é o *guest satisfaction survey* [...]”

A empresa realiza pesquisa, também, em relação à concorrência. Essa avaliação é feita de diversas maneiras, desde visitando-a com toda uma equipe (com autorização), até hospedando-se com outro nome, a fim de se observar os aspectos enaltecidos e procedimentos realizados. De acordo com a entrevistada, a equipe que gerencia é orientada para não abordar assuntos compreendidos como estratégicos quando o Renaissance é visitado, mas disse que diferentemente, os concorrentes deixam boas brechas. Após a coleta dos dados, busca-se trabalhar e gerar informação que pode culminar com alterações nos processos e nos serviços.

As capacidades da empresa foram levadas em consideração para a decisão pelo reposicionamento, bem como para a definição de qual seria o novo posicionamento e das maneiras pelas quais ele deveria ser obtido. No entanto, pesou bastante o fato de existirem concorrentes com o posicionamento de interesse da empresa, ofertando produtos mais adequados ao público-alvo pretendido. Assim, os investimentos necessários foram definidos em vista do retorno previsto, com o uso de técnicas de avaliação de projetos.

A empresa acredita que o processo de reposicionamento leve cerca de um ano, compreendendo desde o que deve ser alterado em termos de procedimentos e de serviços, até mudanças na estrutura física e de comunicação e vendas.

### **11.1.3.2 - Operacionalização do reposicionamento**

De acordo com a entrevistada, o principal aspecto contributivo para o sucesso do reposicionamento é o planejamento, sendo a comunicação uma ferramenta essencial, já que pode contribuir de forma significativa para a criação de vantagens em relação à concorrência.

Embora a entrevistada acredite que a alteração do nome de uma oferta contribua para o sucesso de um reposicionamento, em vista do histórico e do conhecimento existente por parte do mercado, a empresa optou por manter o nome existente e acrescentar o termo *club level* à nova oferta que passa a integrar o *portfolio* do Renaissance. Assim sendo, seis andares do hotel compõem o que se chama de *club level*.

O *front-office* sofreu significativa alteração por conta do reposicionamento, não com a substituição de pessoas, mas sim tendo-se investido fortemente no treinamento dos

funcionários e proporcionando-lhes até mesmo a possibilidade de experimentar o *club level*, a fim de que tenham perfeitas condições de ressaltar os diferenciais oferecidos. No entanto, há a recomendação ao pessoal de linha de frente para que não se aborde de forma contundente as especificidades tangíveis que diferenciam a oferta, tais como quartos maiores (em 3m<sup>2</sup>) e televisores maiores (32'); em contrapartida, deve-se buscar enaltecer a experiência, o sentimento. Segundo a entrevistada, "a gente convida as pessoas para ficarem hospedadas para elas falarem 'nossa, que conforto que eu senti na cama quando eu deitei' [...] é outro apelo."

Diversos aspectos do serviço foram alterados com vistas a contribuir para o reposicionamento, desde a abordagem da central de reservas até a arrumação do quarto. Embora pequenos *upgrades* sempre fossem trabalhados no próprio *check-in*, como se trata de uma nova proposta de valor, ela vem sendo apresentada em etapas anteriores do processo de entrega, por se tratar de uma decisão de compra mais complexa, uma vez que o produto ofertado é mais elaborado, e também mais caro. Houve alteração dos preços por conta do reposicionamento, os quais foram revistos para cima. Além da diferença do *club* em relação ao produto "comum", dentro dele haverá uma escala em torno de 20% entre as categorias compreendidas.

O posicionamento pretendido junto a esse segmento *premium* requer que serviços diferenciados sejam trabalhados. Assim, a gama de serviços que compõe a oferta total é maior e mais qualificada, em relação à oferta condizente com o posicionamento anterior. Em termos de diferenças físicas, o produto *club* conta com áreas específicas para reuniões, uma estrutura tecnológica *up-to-date* e com áreas de descanso, caso o hóspede queira banhar-se ou aguardar pelos seus horários entretido, mesmo após o *check-out*. Assim sendo, diversos serviços e aspectos físicos vêm contribuindo para que o novo posicionamento seja efetivamente alcançado. Segundo a entrevistada, "É tudo muito de detalhes. Desde você entregar um fax ou não, bandejas que foram compradas e que são entregues de uma maneira, a lavanderia embrulhada no papel de seda, como um presente, e não só um cabide com plástico [...] então, são mil coisinhas."

Em termos de comunicação, há diferenças significativas em relação ao composto e à maneira como ela era trabalhada no posicionamento anterior. A entrevistada afirmou que anteriormente focava-se muito no *trade*, utilizando-se de mídias específicas para ele, enquanto por conta do novo posicionamento, pretende-se direcionar mensagens diretamente ao público-alvo da oferta, em publicações tais como a Revista Forbes, e os Jornais Gazeta Mercantil e Valor Econômico, mas sem deixar de lado a comunicação com os intermediários. Em vista do

posicionamento anterior, a comunicação ressaltava os aspectos físicos e funcionais da oferta. Atualmente, pretende-se, também, comunicar o novo posicionamento por meio dos serviços, da proposta de uma experiência diferenciada.

De acordo com a entrevistada,

“A gente não quer falar que o hotel sofreu uma reforma e agora você tem que ir ver as novas cores, as novas [...] é claro que a gente coloca a parte estrutural, mas não é esse o apelo, não é esse o foco. Depois, claro, tem todo o material de comunicação e ferramentas, as brochuras mudam, começa a ter uma brochura separada, dentro do site uma parte separada, uma comunicação bem diferenciada.”

A entrevistada explicou que tão logo a parte da reforma física fora concluída, foi feita comunicação ao mercado ressaltando a existência de novos apartamentos. Porém, como o impacto ficou abaixo do esperado, o hotel acredita na necessidade de comunicar de maneira mais agressiva quando toda a readequação estiver concluída. Assim, a empresa investirá em comunicação como forma de potencializar a empreitada. No entanto, ressalta a importância de efetivamente possuir um produto apropriado às expectativas do público-alvo. Segundo palavras da entrevistada, isso significa “[...] colocar alguma coisa que não só a gente ache que é diferente, mas que realmente seja percebido pelo cliente como diferente.”

A empresa aposta, ainda, na necessidade de mudanças significativas e não somente superficiais. “Não é só mudar um travesseiro, essa mudança tem que ser radical, ela tem que ser até dos próprios funcionários. Internamente é isso que a gente vem trabalhando: (Alterações) de serviços, operações, diferenciais, pessoas [...]” No mais, em vista de se buscar um público-alvo diferente daquele que vinha sendo atraído com o posicionamento vigente, também outras praças serão trabalhadas.

### **11.1.3.3 - Dificuldades e resultados do reposicionamento**

A empresa entende que a comunicação é uma grande dificuldade do processo de reposicionamento, em vista da possibilidade de se poder confundir os diferentes públicos do hotel e de se poder criar desconforto em vista do choque de perfis, como ocorreu na tentativa passada, já exposta.

Além disso, em março de 2004, quando o processo começou, foram observadas resistências internas em relação à oferta do produto *premium*, tendo-se concluído que isso ocorria porque os funcionários não visualizavam diferenciais reais. Segundo a entrevistada,

eles diziam: “mas não tem nenhum diferencial [...] o que você quer que eu fale? [...] a gente vende uma série de serviços, vocês estão falando, mas não é diferencial, isso virou básico nos outros hotéis, então isso que vocês estão vendendo não é um diferencial.” Espera-se que com a consolidação do projeto, ocorrida em março de 2005, a cultura interna admita a existência de um produto diferenciado de fato, o que deverá facilitar tanto a venda quanto a sua entrega.

A entrevistada acrescentou que uma discussão que consumiu tempo e gerou certa dificuldade até que fosse esclarecida foi relativa à determinação consensual sobre a concorrência e o público-alvo. Isso porque há outros hotéis operando com vistas a um público semelhante, mas em outras regiões da cidade, bem como hotéis de portes diferentes operando na mesma região.

Os resultados esperados, que estão sendo alcançados parcialmente em vista da recente consubstanciação do processo, são: (a) *mexer com o mercado* e (b) *atrair um público de alta classe social e exigente*, em parte perdido para a concorrência. Como consequência, pretende-se *aumentar o faturamento* do hotel.

#### 11.1.4 - Análise e interpretação do caso

O Hotel Renaissance, criado em 1997 com base nas condições ambientais da época, buscou estabelecer o posicionamento de um meio de hospedagem voltado a pessoas requintadas e de alto poder aquisitivo, em especial, homens executivos. No entanto, alteradas as condições ambientais, principalmente em virtude da chegada de dois novos concorrentes – o que, por sua vez, alterou a percepção de valor dos clientes e do público-alvo – o posicionamento obtido teve sua coerência e consistência diminuída em relação aos objetivos da empresa. Em decorrência disso, houve perda de clientes advindos do seu público-alvo, que se relacionavam com a empresa em razão de tal posicionamento. Nota-se, portanto, que conforme observado na revisão bibliográfica realizada, deve-se continuamente buscar a maior aderência possível entre o posicionamento almejado e o efetivamente obtido, valendo-se, para tanto, do reposicionamento da oferta, inclusive por meio da expansão do *portfolio* da empresa.

Localizado em uma das mais nobres áreas da cidade de São Paulo, e com uma grande estrutura, a empresa precisa buscar impor as suas pretensões de forma cautelosa, mas firme, sob o risco de perder o foco, uma vez que se agir de forma reativa e sem visão estratégica e de longo prazo, pode sucumbir às pressões e querências de clientes que possuem um perfil

diverso daquele para o qual o negócio foi constituído, com o intuito de conseguir sustentabilidade no curto prazo.

A busca de um novo perfil de público com o reposicionamento realizado, denota que com o passar do tempo um posicionamento que não é ajustado faz a empresa mudar de público e, como meio à sua sobrevivência e por uma falta de visão de longo prazo, pode-se optar pela sua readequação a ele, causando a mudança do foco do negócio. Assim, uma abordagem proativa em termos de gestão do marketing estratégico é fundamental para o desenvolvimento empresarial no longo prazo.

De fato, conforme explicitado na revisão da literatura apresentada nesta tese, o dinamismo do ambiente empresarial implica a contínua necessidade de reposicionamentos, ainda que para readequar a mesma proposta de valor ao longo do tempo, conforme o caso aqui exposto. Essa atividade é tão importante, própria e única, que a executiva entrevistada disse desconhecer outra maneira de permanecer competitivo.

O novo posicionamento, que enaltece o *status*, em detrimento de itens de conforto, denota uma mudança na visão, que antes era direcionada à operação e nos aspectos funcionais da oferta e, atualmente, reconhece e considera a importância dos aspectos emocionais e subjetivos que contribuem para a escolha de um hotel. Ressalte-se que a correção do posicionamento pretendida pelo hotel e prevista na literatura relativa ao assunto como um dos motivos que o incitam, é uma empreitada delicada, uma vez que, embora à revelia da empresa, a mudança no seu posicionamento ocorreu ao longo de algum tempo até que fosse observada e desencadeasse ações por parte da empresa, além de ser a atual referência do público-alvo acerca da oferta. Isso porque a contínua alteração da proposta de valor (posicionamento), de forma provocada e planejada, ou não, pela empresa, pode contribuir para a criação de confusão por parte do seu público-alvo e dos seus atuais clientes.

A criação de uma estrutura específica, que pode ser compreendida como “um hotel dentro do hotel”, com vistas a atender um público mais exigente e requintado, e de classe socioeconômica ainda mais alta do que o que vem sendo atendido, embora possa causar a temida confusão, também pode endossar a qualidade da bandeira e dos produtos que oferece. Como a interação entre esses públicos mostrou-se inviável do ponto de vista dos próprios clientes, os cuidados devem ser redobrados e as estruturas devem ser pensadas com base nos valores próprios de cada um deles e não em variáveis mais elementares, como a renda.

Esse fato denota que o modelo de reposicionamento deve compreender a análise do público anterior ao qual a oferta era posicionada, conforme sugerida no modelo prévio de reposicionamento proposto. Assim sendo, observa-se que as três dimensões (mercado,



empresa e concorrência) previstas no modelo prévio de reposicionamento, também consideradas no modelo de posicionamento, foram trabalhadas de maneira exaustiva por parte da empresa. No entanto, observa-se que algumas variáveis e questões, além das consideradas em tal modelo, devem ser trabalhadas, como as *interfaces* e a *interferência* existente entre o novo público-alvo e os clientes atuais.

A criação de uma estrutura específica consistente com o novo posicionamento foi de grande contribuição para o projeto, uma vez que as interações entre públicos que atribuem valores diferentes aos aspectos enaltecidos poderiam ser prejudiciais ao processo, conforme ocorrido em uma experiência realizada pela empresa. Assim, essas interações que poderão ocorrer em áreas comuns devem ser monitoradas, a fim de que os ajustes necessários sejam realizados em tempo.

Nota-se que a empresa vincula o processo de reposicionamento ao tempo necessário para as adaptações internas, o que pode não condizer com a realidade, pois a assimilação por parte do público-alvo da oferta pode ultrapassar em muito esse prazo baseado nos aspectos operacionais. O planejamento do processo é fundamental para que se possam alcançar os resultados pretendidos, de forma que as análises que nele estão contidas propiciem bases para as escolhas relativas às ações que devem ser realizadas. O uso de pesquisa de marketing apresentou-se como fundamental para que decisões relativas ao processo estratégico e operacional do posicionamento pudessem ser tomadas.

Embora se possa compreender que a utilização da mesma marca possa dificultar o reposicionamento, por poder trazer consigo elementos que induzam ao desenvolvimento de associações, por parte do público-alvo, que já não mais condizem com a nova proposta de valor, fazer uso da sua força e dos elementos benéficos que ela compreende pode contribuir para o processo. No caso do Renaissance, a utilização do termo *club level* como extensão reforça a idéia que se trata de uma nova proposta, sob os cuidados do já reconhecido nível de serviços operado pelo hotel.

Por se tratar de um processo de reposicionamento, a apresentação da oferta por meio da central de reservas pode não contribuir significativamente para a venda em um primeiro momento, já que, em geral, o serviço é uma promessa até que se concretize a experiência, especialmente nesse caso em que se busca enaltecer o aspecto emocional da oferta. Portanto, é fundamental que materiais de apoio mais tácitos sejam utilizados, até que o público-alvo tome contato com a oferta diferenciada.

A alteração realizada no *front-office*, baseada em treinamento e na experimentação da oferta contribui, significativamente, para o processo, uma vez que conhecer a oferta é

fundamental para que se possa realizar uma abordagem adequada. No entanto, aspectos mais subjetivos, como a sensação de *status*, podem não ser percebidos, uma vez que elas dependem, fundamentalmente, da relação de valor de cada pessoa com os elementos da oferta. Assim sendo, o treinamento deve buscar sanar essa lacuna que pode ser aberta.

Como forma de tornar a oferta e o novo posicionamento reais e mais facilmente compreensíveis e perceptíveis, aspectos dos serviços e processos foram reformulados, tornando-se mais sofisticados e pautados em interesses emocionais, em detrimento dos puramente racionais. A isso, agregam-se estruturas físicas e ambientações também diferentes das existentes no passado. No caso do Renaissance, os aspectos de ambientação do serviço foram bastante utilizados, conferindo certa tangibilidade ao novo posicionamento, de forma que ele seja potencializado. Esse direcionamento é compatível com a idéia apresentada por Di Mingo (1998, p. 34), que acredita na necessidade da compatibilização das pretensões relativas ao posicionamento com aspectos reais de diferenciação.

O preço, que para a empresa é a única variável controlável de marketing que se traduz em receita imediata, para o cliente é o elemento que possui um grande peso na percepção de valor que atribui à oferta. Assim sendo, é natural que posicionamentos que busquem enaltecer requinte e *status* possuam preços mais elevados, até para que a operação seja viável financeiramente, uma vez que os custos envolvidos na oferta que possui como diretriz tal posicionamento são mais elevados. Portanto, é fundamental a diferenciação de preço para dar suporte e sustentabilidade ao novo posicionamento, uma vez que ele difere significativamente do anterior. Além disso, embora os diversos produtos estejam sob o “guarda-chuva” Renaissance, cada um deve possuir o seu próprio posicionamento, respeitando a consistência e a coerência com o posicionamento expresso pela bandeira, agora revisto.

Como não poderia deixar de ser, a comunicação, variável controlável de marketing que permite expressar ao mercado a proposta da empresa, foi alterada significativamente, tanto em termos de conteúdo, quanto em termos de forma e de veículos. Essa alteração é fundamental para que um novo posicionamento seja assimilado pelo mercado, inclusive de forma contundente, para que se possa substituir o posicionamento que vigia até então.

Em vista de a comunicação possuir a responsabilidade de transmitir o novo posicionamento, ela constitui-se em uma atividade bastante delicada, especialmente por se lidar com públicos de perfis diferentes, que serão abordados com promessas diferentes com base em uma mesma marca – que conforme desenvolvido nesta tese, funciona como vetor do posicionamento.

Assim, considera-se fundamental que a extensão da marca seja bem trabalhada, no intuito de permitir o desenvolvimento de associações específicas sobre cada oferta. Portanto, embora seja defensável a idéia de que aspectos puramente intangíveis, tal como a marca, possam ser trabalhados com vistas a um novo posicionamento, outras questões podem dificultar o processo, parecendo ser importante a existência de diferenciais reais, conforme já exposto. Essa situação denota que os diferenciais que podem ser observados e compreendidos em termos lógicos contribuem significativamente para o posicionamento, ainda que ele possa ser entendido como um processo que busca atuar na dimensão emocional das pessoas.

A cultura organizacional, também, se coloca como um fator que requer atenção, especialmente quando se opta pela permanência de grande parte dos funcionários quando do reposicionamento, como no caso Renaissance. Assim, o treinamento e a experimentação, juntamente com a constituição de diferenciais reais, devem contribuir positiva e decisivamente para o sucesso do processo. É fundamental que, antes do início do processo, os rumos sejam definidos, acordados e partilhados pela alta cúpula da empresa, a fim de proporcionar comprometimento, continuidade e serenidade na condução do projeto.

## 11.2 - Caso 2 – Atlantica Hotels

### 11.2.1 - Caracterização da empresa e perfil do entrevistado

Empresa: Atlantica Hotels International

Nacionalidade do Capital: brasileira

Faturamento em 2004: R\$ 120.000.000,00

Número de Funcionários: 1.700

Cargo Ocupado pelo Entrevistado: Diretor de Marketing

Formação: Graduado em Hotelaria e MBA em Marketing de Serviços

Principal Responsabilidade: Gestão de Marketing

Tempo de Empresa: 3,5 anos

### 11.2.1 - Apresentação do caso

A Atlantica Hotels, franqueadora *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. No Brasil, a empresa administra, atualmente, 50 hotéis, totalizando cerca de 8.000 apartamentos, com cerca de 6.000 investidores. Em 2005, a empresa abrirá mais hotéis, chegando a 65 empreendimentos.

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, estando, ainda, em fase de consolidação.

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 e perseguido pela empresa, em vista da nova realidade ambiental, 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 13 bandeiras em 2004. Com o reposicionamento, pretende-se, entre outras coisas, estabelecer um padrão de

qualidade e de serviços que permeie os três segmentos em que as bandeiras foram alocadas: econômico, superior e luxo.

Abaixo são apresentadas as diversas categorias e bandeiras administradas pela Atlantica (Figura 27) e na Tabela 12 é apresentada a quantidade de hotéis por bandeira.

### ECONÔMICO



**park inn**

### SUPERIOR



**Park Suites**

### LUXO



**Radisson**

**Figura 27 - Bandeiras administradas**

FONTE: SITE DA EMPRESA ([www.atlanticahotels.com.br](http://www.atlanticahotels.com.br)), 2005.

**Tabela 12 - Distribuição das unidades administradas pelas bandeiras, em 2004**

Total em operação	Total de aptos	Sleep Inn	Comfort	Comfort Suites	Park Suites	Quality	Clarion	Four Points	Radisson	Atlantica Collection
46	7.242	03	10	06	01	17	03	01	01	04

FONTE: SITE DA EMPRESA ([www.atlanticahotels.com.br](http://www.atlanticahotels.com.br)), 2005.

## 11.2.2 - Descrição do caso

### 11.2.2.1 - Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento

A partir de experiências vivenciadas, o entrevistado acredita que uma empresa deve empreender um processo de reposicionamento quando o cliente demonstra que a empresa não está no caminho certo, o que pode ser observado a partir de diferenças significativas entre o resultado planejado e o efetivamente alcançado. Ressaltou, ainda, que essa observação deve se basear em fatos, e não em meras suposições.

Um propósito do reposicionamento foi dar força ao grupo Atlantica no que respeita a interação com os seus principais públicos: hóspedes, agências e operadores de turismo, coordenadores de viagens e fornecedores. Isso porque, até então, tais públicos enxergavam tão somente a bandeira, o que por si só não expressava o tamanho e a força do grupo e, por sua vez, dificultava negociações e distorcia percepções. De acordo com o entrevistado, “[...] quando eu falo que sou o Atlantica a minha força, o meu poder de barganha é melhor, minhas negociações melhoram [...]” Em síntese, busca-se com o reposicionamento aumentar o poder de barganha da empresa por meio da construção de uma marca forte.

Um importante aspecto positivo que o posicionamento anterior possuía, a exemplo do que acontece nos EUA, é que feita a orientação relativa à implementação do hotel e implementado o modelo de gestão, toda a operação era delegada ao franqueado, tais como a definição das tarifas e dos serviços. Esse modelo diminui a responsabilidade do franqueador e delega ao franqueado a possibilidade de realizar as adaptações necessárias, a despeito de, no longo prazo, poder ser prejudicial à empresa franqueadora, mesmo sendo menos custoso e trabalhoso no curto prazo. Em termos negativos, o posicionamento anterior contribuía para uma relativa desordem interna, que poderia chegar ao mercado a qualquer momento, visto que as próprias unidades (hotéis) desconsideravam que estavam sob o “guarda-chuva” Atlantica.

A fim de se buscar um posicionamento condizente e consistente com o que se pretende, os clientes, os concorrentes e as capacidades da empresa foram avaliados. Os primeiros por não associarem a bandeira ao Atlantica; os concorrentes, para a realização de *benchmark*, com vistas a reforçarem as suas marcas continuamente, passando o sentimento de força ao mercado; a empresa, a fim de permitir conhecer as suas capacidades e as limitações,

o que culminou com ações direcionadas aos clientes empresariais e aos intermediários, responsáveis por 90% da demanda do grupo.

O público-alvo do novo posicionamento é o mesmo do posicionamento anterior. Cerca de 60% homem e 40% mulher, que buscam conveniência, boa localização e agilidade no processo de hospedagem. Cerca de 80% do público é de origem nacional e 90% hospedam-se em razão de viagens de negócios, o que faz com que o hotel seja visto tão somente como meio de hospedagem, e não como uma experiência a ser intensamente vivenciada. Quanto à classificação pretendida (econômica, superior e luxo), o processo foi realizado de dentro para fora e não encontra total aderência com a realidade, uma vez que há diretores hospedando-se em bandeiras econômicas e donas de casa hospedando-se em bandeiras de luxo.

De acordo com o entrevistado,

“Quando você viaja para Cancun você quer ir lá e curtir o hotel e todos os seus serviços. Aqui não. Eu tenho que viabilizar o bom descanso dele, a boa segurança dele, a boa conectividade para negócios, a boa agilidade no processo para ele não perder tempo, uma boa estrutura para eventos para quando ele quer executar uma reunião, uma conferência, enfim [...] então esses são os valores que a gente tem que primar.”

Portanto, são reforçados os conceitos dos hotéis ao mesmo público objetivado pelo posicionamento anterior, buscando-se gerenciar a sua percepção a partir de explicações e clareza acerca das suas características. O entrevistado esclareceu que embora o ideal seja conhecer e enaltecer os aspectos valorizados pelo mercado, nem sempre isso é possível, pois a proposta de valor pode precisar ser alterada, como, por exemplo, quando se compra um hotel existente que precisa ser reposicionado para se adequar ao posicionamento do grupo ao qual passa a pertencer.

Em vista de o cliente permanecer muito tempo interagindo com o produto, no caso da hotelaria, têm-se muitas chances de conquistá-lo e também muitas de perdê-lo. Em virtude disso, continuamente as fichas de hospedagem e de opinião/sugestão são analisadas a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão.

#### **11.2.2.2 - Operacionalização do reposicionamento**

Em termos das atividades e ações realizadas com vistas ao reposicionamento, o entrevistado afirmou que “[...] mudar tudo é perigoso, porque dificilmente você vai conseguir fazer bem feito.” Um empecilho do processo diz respeito a uma característica do setor: o alto

*turnover*. Segundo o entrevistado, um recepcionista trabalha, em média, de 6 a 10 meses na empresa. Como se não bastasse, há uma alta rotatividade nas funções – que causa impactos negativos que se pretende reduzir com a utilização do *e-learning*. Assim sendo, em relação ao *front-office*, as pessoas que lidavam com o atendimento receberam treinamento a fim de incorporarem o padrão definido pela Atlantica.

Muitos processos sofreram alterações significativas com vistas ao padrão definido, tais como o *check-in* e o relacionamento com fornecedores, em que a força do grupo é enaltecida. No entanto, as diferenças regionais que implicam relacionamento foram preservadas, havendo, para tanto, diretorias específicas. Já no que tange às evidências físicas, houve pequenas alterações, como a agregação do luminoso na fachada e o tapete na entrada, o que se pode entender como aspectos de comunicação, e não como mudança estrutural.

Houve alterações nos preços em vista do agrupamento das bandeiras nas categorizações definidas (econômica, superior e luxo), e que chega ao nível de negociação individual, a partir do relacionamento que o cliente possui com a empresa. De qualquer forma, em princípio, há uma diferenciação significativa entre as tarifas das bandeiras de cada categoria, embora o cliente ainda não assimile claramente tal distinção. De acordo com o entrevistado, isso ocorre porque hotelaria “não é uma ‘Casas Bahia’, que fica martelando na cabeça dos outros.”

Segundo o entrevistado, a comunicação mudou, inclusive graficamente, buscando uma sinergia em rede. O que se pretende comunicar é o fato de que seja qual for a bandeira escolhida, o cliente tem acesso ao padrão e aos cuidados do Atlantica, o que se espera que agregue valor no longo prazo, em vista das mudanças existentes no ambiente de negócios.

Foi realizado um grande esforço de comunicação, tanto internamente, quanto externamente (em especial, aos investidores), reforçando a idéia de que, apesar de haver diferentes bandeiras, todas eram Atlantica, o que foi bastante complexo, uma vez que cada hotel pode possuir até um investidor diferente por apartamento. Como forma de tornar o processo visível e presente, todos os funcionários passaram a exibir um *botton* da Atlantica. Além disso, a marca Atlantica passou a aparecer na fachada dos hotéis em um luminoso logo abaixo da bandeira do hotel, no tapete de entrada, um display na recepção. A marca não pôde ser colocada no logotipo junto da bandeira como acontece com os hotéis da rede Accor, por exemplo, porque diferentemente dela, a Atlantica não é a própria dona das bandeiras.

Abaixo, no Quadro 4 e na Figura 28, pode-se observar duas peças de comunicação veiculadas pela empresa, sendo a primeira no seu próprio *site* e a segunda na Revista Forbes, as quais expõem exatamente a nova proposta da empresa.



**Quadro 4 - Peça de comunicação apresentada no site da empresa****O Padrão Atlantica:**

Em todas as bandeiras hoje administradas pela Atlantica Hotels, você encontra serviços e diferenciais que estarão sempre presentes nos empreendimentos da rede:

- Café da manhã completo cortesia
- Programa 100% satisfação garantida
- Business center
- Fitness center
- Conexão para Internet no Apartamento
- Benefício de Milhas Smiles
- Andar Feminino na maioria dos hotéis “superiores” e todos os “luxo”.

FONTE: *SITE DA EMPRESA* ([www.atlanticahotels.com.br](http://www.atlanticahotels.com.br)), 2005.

Basicamente, em termos físicos, os elementos trabalhados foram o luminoso, o tapete e o botton; em termos intangíveis, os processos e a forma de abordagem e de negociação. Para a comunicação, como se trata de uma novidade para a empresa, ainda não se têm definidas as etapas e as decisões relativas ao seu processo, tais como as mídias e os textos – a empresa está aguardando informações provenientes de pesquisas para tomar tais decisões. No mais, a empresa possui um programa de relacionamento com secretárias de empresas e com as principais agências e os mais importantes operadores.

# A gente se desdobra para você se hospedar bem por todo o Brasil.



A sua vida pede momentos de econômico a luxo. Para todos esses momentos, a Atlantica Hotels oferece as melhores opções de hospedagem, em todo o Brasil, com padrão de qualidade que só uma grande rede internacional pode oferecer. E um nível de



atendimento que é a sua marca registrada: **café da manhã cortesia**, cada vez melhor, e o

compromisso de **100% satisfação garantida**.

Confira no nosso diretório de hotéis, a melhor escolha para a sua próxima viagem de negócios ou lazer. E faça já sua reserva.

Reservas **0800 55 58 55**  
Grande SP **3365 4775**

Consulte também seu Agente de Viagem.

**ATI ATLANTICA**  
HOTELS INTERNATIONAL

**De econômico a luxo,**  
mais de 50 opções por todo o Brasil.

## Rota Atlântica:

Bons negócios e bons momentos  
pelos caminhos do Brasil.



visite nosso site  
[www.atlantichotels.com.br](http://www.atlantichotels.com.br)

### 11.2.2.3 - Dificuldades e resultados do reposicionamento

As principais dificuldades enfrentadas no reposicionamento empreendido dizem respeito à comunicação e ao processo de convencimento de outras áreas e de pessoas que não possuem conhecimento relativo à interação com o mercado. De acordo com o entrevistado, “Você tem que transmitir da forma mais leiga, mais simples possível [...] eu tenho que pegar as pessoas mais leigas [...] e falar ‘Olha, você entende isso? Faz sentido para você? Tá legal?’”

O início do processo teve como complicador exatamente a necessidade de explicar teoricamente o que se queria e como seria feito, para que, somente depois a prática começasse a ser realizada. Segundo o entrevistado, “Você estava lá com conceitos de Kotler, de Porter explicando tudo para as pessoas exatamente como a gente aprendeu no MBA, [...] mas você tem que digerir.” Gerir as expectativas também é um desafio, já que depois de esclarecido o que se pretende, as pessoas ficam aguardando acontecer, mas, na verdade, trata-se de um processo contínuo e de longo prazo.

Como as equipes dos hotéis precisam se reportar, também, aos seus investidores, os quais em geral possuem uma visão de curto prazo, o processo é bastante dificultoso. Segundo o entrevistado, “Ele quer saber do curto prazo, então ele vai fazer uma pressão muito grande na equipe gerencial.” O principal cuidado é em relação à cautela necessária para se conduzir o processo. Disse o entrevistado, “Se você conseguir comunicar alguma coisa que realmente é entregue em todos os hotéis, mesmo que seja um detalhe pequeno, você já deu um grande passo, e a partir daí começa a construir esse conceito dentro de uma nova forma.”

Como o reposicionamento empreendido é visto pela empresa como um projeto de médio/longo prazo, há indícios de que os resultados esperados estejam sendo alcançados, os quais são relativos ao reconhecimento da força do grupo, que é a segunda maior administradora de hotéis do país e possui a maior cadeia de hotéis.

Ressalte-se, ainda, que com o reposicionamento, o grupo pretende uma concentração dos esforços em diversas áreas, como, por exemplo, no material de comunicação e no gerenciamento das informações, atualmente pulverizadas nos 50 hotéis administrados pelo grupo.

### 11.2.3 - Análise e interpretação do caso

O grupo Atlantica, criado em 1996 a partir de um acordo com a Choice International, administrava as suas bandeiras com o posicionamento próprio a cada uma delas, enaltecendo a Choice. No entanto, em vista de outros acordos de administração de empreendimentos e, a fim de buscar uma consistência de posicionamento para que as relações com os seus diversos públicos fossem melhoradas, a empresa vem realizando, desde 2001, o seu reposicionamento.

Tornar a marca Atlantica visível e conhecida é fundamental para que se possa desenvolver um novo posicionamento, uma vez que, conforme desenvolvido no arcabouço teórico desta tese, a marca funciona como vetor do processo de posicionamento, o qual conduz o público-alvo às associações pretendidas pela empresa. Ressalte-se que, em um mercado competitivo como é o da hotelaria, é fundamental que as negociações sejam contributivas para a operação.

Embora a baixa padronização de diversas variáveis que existia entre os hotéis administrados pelo grupo propiciava melhores adaptações, a falta de consistência dela decorrente impedia a possibilidade de se possuir um posicionamento claro e consistente, que permitisse à empresa um desenvolvimento coerente no longo prazo.

A análise das dimensões sugeridas no modelo prévio de posicionamento elaborado (público-alvo, concorrentes e empresa) e constante também nos modelos de posicionamento, foi realizada de maneira profunda para que decisões relativas ao reposicionamento fossem tomadas. Especificamente em relação ao público-alvo, a análise realizada se deu por meio de pesquisa, em especial, pelas fichas de hospedagem e de sugestões, o que se considera fundamental para subsidiar as decisões.

Em vista da análise realizada da própria empresa, da concorrência e do mercado, pretende-se conservar o direcionamento ao mesmo público-alvo que, em geral, busca um meio de hospedagem conveniente, mas que também deve ser confortável. Portanto, por hora a funcionalidade e os aspectos objetivos devem ser enaltecidos. No entanto, à medida que a oferta se torna “commoditizada”, é natural que se busque enaltecer aspectos subjetivos – para tanto, possuir uma marca forte é imperativo.

Destaque-se que, em vista de o novo posicionamento ser direcionado ao mesmo público do posicionamento anterior, os possíveis vieses existentes devem ser motivos de atenção por parte da empresa. Uma questão que chama a atenção é a necessidade de se expor mais claramente o posicionamento de cada uma das bandeiras e, em especial, à categoria à

qual pertencem (econômica, luxo ou superior). No entanto, a consolidação do novo posicionamento é essencial para que futuras adequações sejam realizadas.

No caso do Atlantica, deve-se possuir um posicionamento para o grupo, um posicionamento para cada categoria, que deve ser consistente com o posicionamento do grupo e significativamente diferente do posicionamento das demais categorias, e um posicionamento para cada bandeira, que deve ser consistente com o posicionamento da categoria e significativamente diferente do posicionamento das demais bandeiras da categoria.

A baixa aderência “público-alvo-categoria” observada pela empresa não é de surpreender, uma vez que as ofertas e os seus respectivos posicionamentos devem-se pautar pelo mercado, e não o inverso, ou seja, pelo processo de segmentação do mercado, a partir dos perfis que forem escolhidos pela empresa é que as ofertas devem ser organizadas.

O reposicionamento vem sendo realizado de forma planejada e com vistas ao médio e longo prazo, uma vez que alterações repentinas podem confundir o mercado, ao invés de conduzi-lo a perceber o posicionamento almejado, o que se julga adequado.

A rotatividade involuntária dos funcionários contribui negativamente para o processo, uma vez que ele diz respeito ao enraizamento de uma proposta de valor na cultura empresarial. No entanto, em vista do comprometimento da alta cúpula com o reposicionamento, maneiras de reduzir esse impacto vêm sendo utilizadas.

A alteração realizada no *front-office*, baseada em treinamento, contribui significativamente para o processo, já que se optou pela não substituição dos funcionários em vista do reposicionamento, a despeito de ser custoso e trabalhoso pelo fato da alta rotatividade observada no setor.

Como forma de tornar a oferta e o novo posicionamento reais e mais facilmente compreensíveis e perceptíveis, aspectos dos serviços e processos foram reformulados, a fim de se buscar o estabelecimento de um padrão que permita o reconhecimento de um hotel administrado pelo grupo Atlantica. Assim, condutas relativas ao check-in e ao relacionamento com fornecedores, por exemplo, foram alterados e padronizados. A ambientação não sofreu alterações significativas, mas foram trabalhados aspectos relativos às evidências físicas, como forma de se expor elementos visíveis, representativos e compatíveis com a nova proposta. Observa-se que, conforme descrito na literatura revisada, fundamentar o reposicionamento em alterações objetivas e tangíveis potencializa o processo.

Ainda assim, procurou-se não “engessar” aspectos locais (o grupo administra hotéis em diversas cidades e Estados brasileiros), proporcionando autonomia às diretorias regionais. Note-se que, para haver consistência, é fundamental que esses diretores conheçam

profundamente os objetivos da empresa com o projeto e também considerarem o novo posicionamento pretendido, para que especificidades não prejudiquem a empreitada.

Houve alteração nos preços como forma de adequar a oferta às propostas de cada categoria e de cada bandeira. Mas é natural que haja a necessidade de tempo para que o mercado observe tais diferenças, especialmente quando a comunicação não enaltece tais distinções – o que poderia ser realizado no nível do *trade*, já que não há uma cultura estabelecida de comunicação ativa direta ao público-alvo.

É fundamental a diferenciação de preço para dar suporte e sustentabilidade ao novo posicionamento, uma vez que ele difere significativamente do anterior. Além disso, embora os diversos produtos estejam sob o “guarda-chuva” Atlantica, cada um deve possuir o seu próprio posicionamento, respeitando a consistência e a coerência com o posicionamento expresso pela bandeira, agora revisto.

Em vista do que se busca com o reposicionamento, comunicar que as diversas bandeiras possuem o “padrão” Atlantica é essencial. Assim, com o passar do tempo, a marca Atlantica deve se tornar referência e, a partir daí, a empresa será mais ouvida quando tiver algo a dizer, como sobre os seus diferenciais, por exemplo. Como não poderia deixar de ser, a comunicação foi alterada significativamente e busca enaltecer o padrão. Essa alteração é fundamental para que um novo posicionamento seja assimilado pelo mercado, inclusive de forma contundente, para que se possa substituir o posicionamento que vigia até então. A marca Atlantica e objetos que a levam contribuem para a sua fixação e para a sua valorização, especialmente, junto ao atual e potencial hóspede.

A comunicação estabelecida por meio do relacionamento com pessoas-chave nas empresas-clientes, além de conferir uma posição vantajosa, pode vir a ser utilizada com objetivos de provocar e de potencializar o posicionamento almejado, não só para o grupo, como ao nível de cada bandeira, caso haja esse interesse no futuro. A comunicação interna, também, é fundamental já que é uma maneira, em geral, eficaz de se obter comprometimento, além de rápida para se observar gargalos internos. A cultura organizacional também se coloca como um fator que requer atenção, especialmente ao se optar pela permanência de grande parte dos funcionários quando do reposicionamento, como no caso Atlantica. Assim, o treinamento deve contribuir positiva e decisivamente para o sucesso do processo.

Por fim, cabe destacar que a cautela com a qual a empresa vem conduzindo o processo evidencia os riscos e as dificuldades a ele associados.

### 11.3 - Conclusões da Pesquisa de Campo

Com o objetivo de conhecer a prática empresarial em relação ao processo de reposicionamento, a fim de se obterem contribuições para a expansão do conhecimento relativo ao assunto, foi realizada uma pesquisa de campo em duas empresas hoteleiras, sendo um hotel e uma administradora de hotéis.

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 a administradora de hotéis (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 E COLE, 1995, p. 334; BREVETTI, 1995, p. 42-43; JAIN, 2000, p. 363).

As preocupações apresentadas pelo pesquisador, que justificaram em grande medida a sua visão de que um modelo de reposicionamento deve ser significativamente diferente do modelo de posicionamento, foram endossadas pelo estudo empírico, uma vez que a interferência do público anterior (quando o do novo posicionamento é diferente) e mesmo das associações preexistentes quando o novo posicionamento é apresentado ao mesmo público, podem ser complicadores do processo.

A partir dos casos estudados, observou-se que dimensões não consideradas no modelo prévio, também, devem ser analisadas para que se busque eficácia na realização do reposicionamento, a saber: os intermediários e outros públicos, tal como investidores. 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 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 fim de que se possa melhor visualizar as condutas efetivadas por cada uma das empresas pesquisadas, apresenta-se no Quadro 5 um resumo.

**Quadro 5 – Resumo do processo de reposicionamento das empresas pesquisadas**

Variável	Renaissance	Atlantica
Motivos que definem 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 <i>Renaissance Club Level</i>	Sim, da marca, expondo de forma deliberada a Atlântica
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

Continua...



...Continuação

Variável	Renaissance	Atlantica
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

FONTE: Elaborado pelo autor.

Na próxima parte são apresentadas as conclusões desta tese, a qual compreende, também, o modelo de marketing para o reposicionamento de serviços a que se chegou, a partir da metodologia empregada.

#### ***PARTE IV - CONCLUSÕES DA TESE***

**"Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável [...] para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer."**

***ALBERT EINSTEIN***

## 12 – CONCLUSÕES

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.

Uma atividade que surgiu como uma guia para a comunicação e que emergiu como estratégica do processo de marketing é o *posicionamento*. Atualmente, o posicionamento está para o marketing, assim como o marketing está para o sucesso empresarial em mercados competitivos. Desenvolver um posicionamento que se constitua em real diretriz de todas as variáveis controláveis de marketing é essencial para que haja coesão e consistência do processo, e para que efetivamente se pratique marketing, de modo que os recursos empregados sejam otimizados. No entanto, como decorrência das mudanças dos fatores que constituem o ambiente empresarial, inclusive os interesses da própria empresa, o posicionamento estabelecido precisa ser alterado, de forma que uma nova posição competitiva às vistas do público-alvo seja ocupada. Assim, o *reposicionamento* emerge como uma atividade cada vez mais necessária e utilizada.

Em vista da escassez de literatura a respeito deste assunto e da relativa superficialidade com que diversos autores o tratam, esta tese teve por objetivo propor um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços, com vistas a contribuir para o desenvolvimento teórico e também contribuir para que o meio empresarial encontre bases para a realização do processo, um objetivo inerente ao marketing enquanto uma Ciência Social Aplicada.

Dessa maneira, a partir da revisão da literatura foi elaborado um modelo prévio de reposicionamento. Esse modelo teve por objetivo dar bases para a criação do roteiro semi-estruturado e guiar os esforços do pesquisador na pesquisa de campo, a fim de que se obtivessem contribuições para o seu aprimoramento. Em suma, o modelo prévio apresentou-se consistente, mas pouco abrangente, o que justificou a necessidade de ajustes com base na pesquisa de campo. Assim sendo, com base nos casos estudados, foram feitas adequações no modelo prévio de reposicionamento proposto, originando o modelo de reposicionamento

apresentado nas Figuras 29 e 30, o que demonstra que o objetivo desta tese foi efetivamente alcançado.

O modelo é apresentado em duas figuras distintas, uma vez que se pode decidir por reposicionar uma oferta ao mesmo público-alvo definido anteriormente ou, em razão de condições desfavoráveis e/ou impeditivas à obtenção de sucesso com essa proposta, pode-se decidir por reposicionar a oferta a um público-alvo diferente. Observe-se que, caso as condições para o reposicionamento ao novo público-alvo, também, apresentem-se desfavoráveis e de difíceis transposições, sugere-se a descontinuação da oferta.

O modelo a que se chegou considera a necessidade de se analisarem quatro dimensões, a saber: público-alvo, concorrência, empresa e outros públicos de relacionamento. A análise deve ter início com o público-alvo atual da oferta, pois em virtude da interação já existente, a empresa pode otimizar os seus recursos, se for constatado que ele pode ser “retrabalhado” e corresponder às expectativas da empresa; caso as condições não se apresentem favoráveis, considerando-se, para tanto, também a análise das outras dimensões, a empresa deve definir um novo público-alvo a quem reposicionar sua oferta, realiza-se a busca de um novo público-alvo, pelo processo de segmentação de mercado.

Com relação ao público-alvo, independentemente de ele ser o mesmo ou diferente, deve-se optar entre a extração das associações existentes e a criação de novas associações, ou a transformação das associações existentes. No primeiro caso, tem-se como benefício associado a possibilidade de se evitar confusão e como dificuldade associada a necessidade de adequado sincronismo para que o “espaço” não seja ocupado por outro produto; no segundo caso, tem-se como benefício associado o fato de o “espaço” não ficar vazio e como dificuldade associada a aculturação/aceitação do público-alvo. Isso porque as associações, que são resultantes do posicionamento existente, desencadeadas pelos potenciais consumidores da oferta, colocam-se como um fator-chave no processo de reposicionamento, visto que a abrangência, a profundidade e a força delas são determinantes do seu sucesso ou fracasso.

O fundamento para se avaliar a concorrência reside no fato de que, ao trocar uma posição competitiva já estabelecida, pode ocorrer a troca de competidores, por alterarem a maneira como cada um deles compete em seus respectivos mercados, acabam se chocando com organizações com as quais as anteriores não concorriam diretamente. Além disso, por ser o *posicionamento* um conceito multidimensional, a concorrência deve ser avaliada a fim de que se compreendam as suas forças e fraquezas, os fundamentos que contribuem para que o seu público-alvo perceba certo posicionamento, bem como poder definir entre buscar ocupar uma posição já ocupada ou um outro espaço.

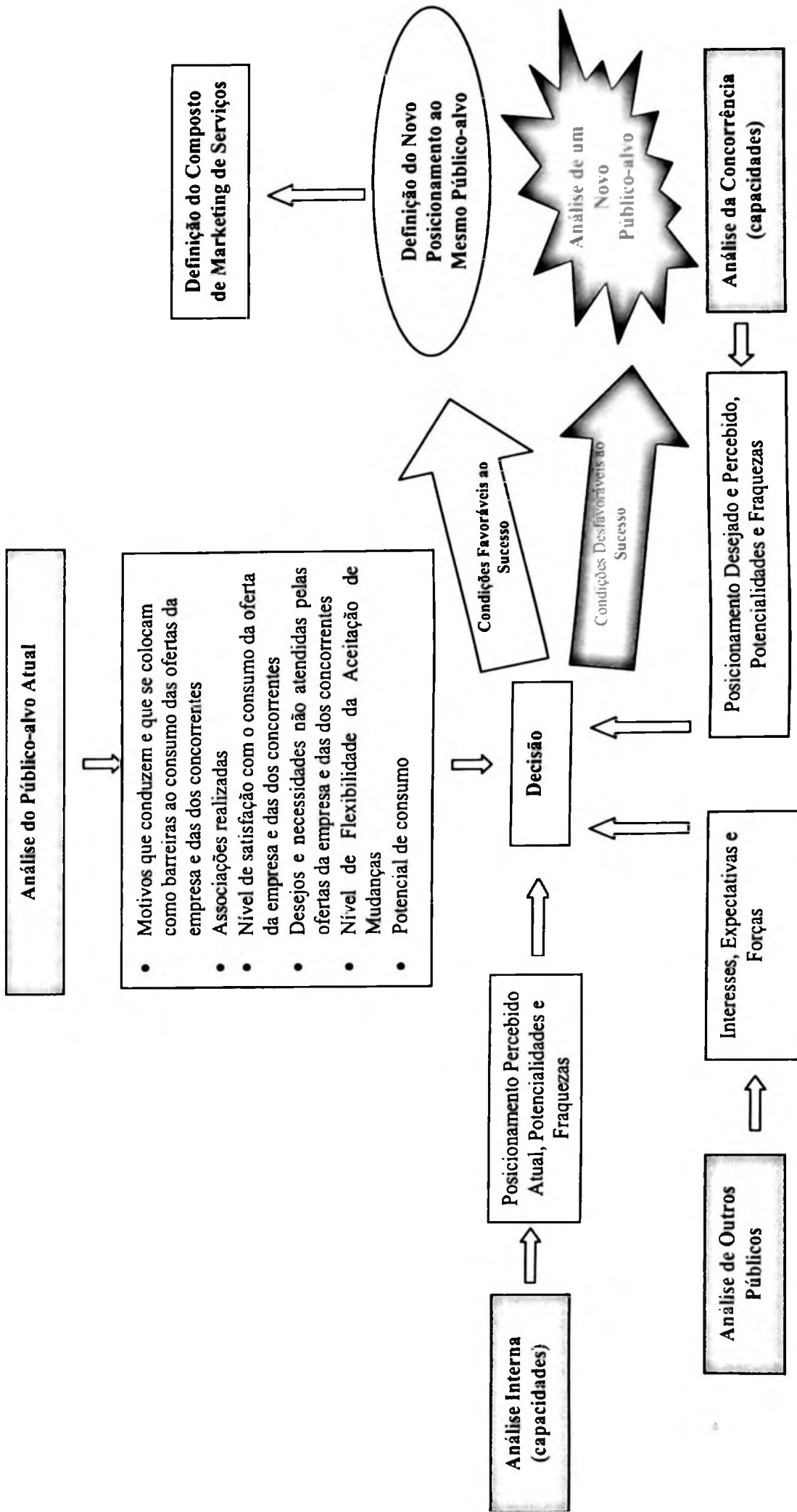


Figura 29 – Modelo de reposicionamento de serviços ao mesmo público-alvo  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

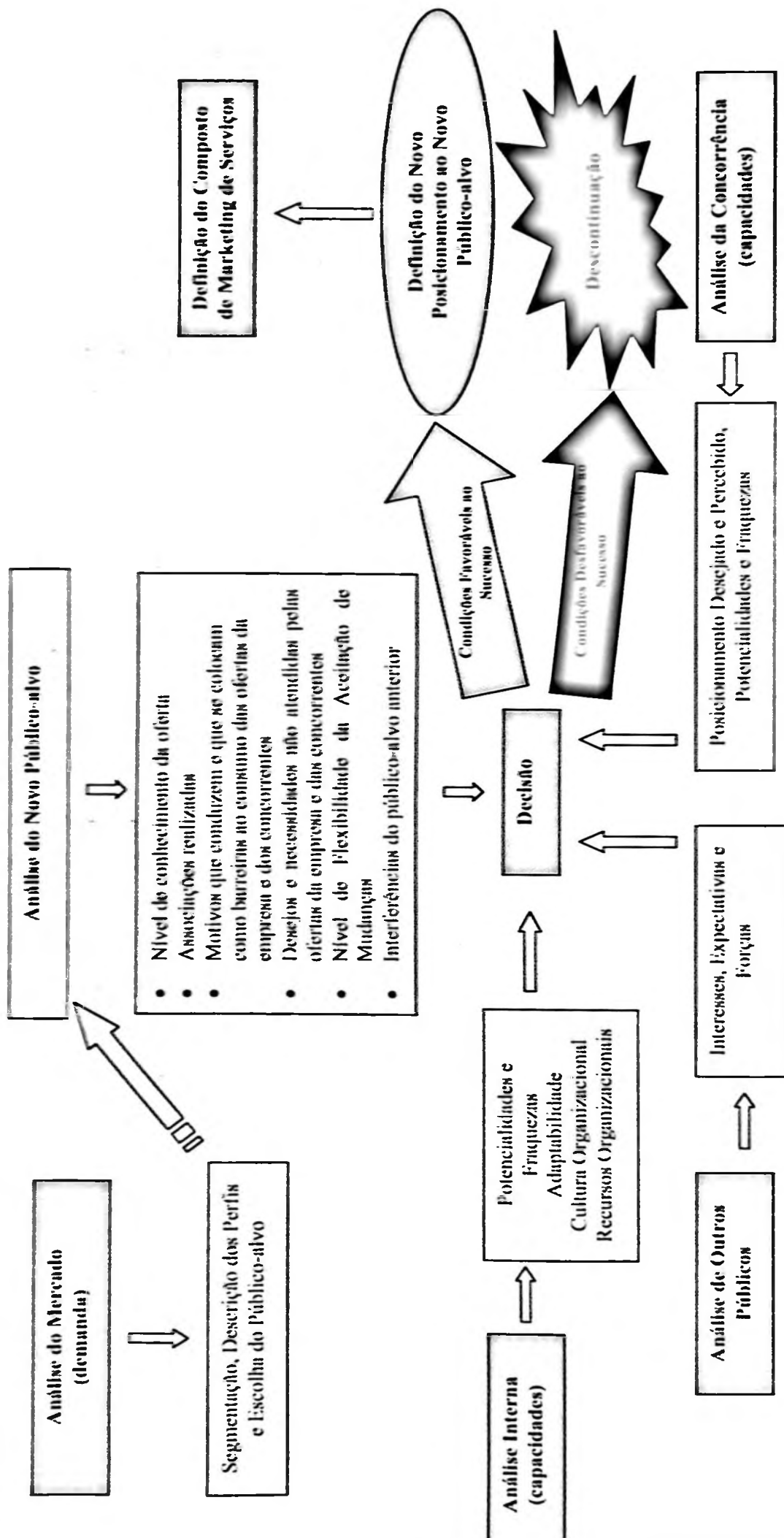


Figura 30 – Modelo de reposicionamento de serviços a um novo público-alvo  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Conforme discutido, já quando da apresentação do modelo prévio elaborado, a análise interna faz-se necessária para que possam ser levantadas as principais competências, forças e fraquezas da empresa, de forma que ela possa organizar, apresentar e entregar ao mercado uma *oferta* com um *posicionamento* sólido e consistente ao longo do tempo.

Quanto à dimensão “outros públicos”, têm-se que, determinadas organizações e indivíduos, tais como os intermediários e os investidores, possuem interesses que podem vir a pressionar a empresa a adotar determinados novos posicionamentos e novas ações, sob pena de ela perder a confiança e o apoio detido. Evidentemente, os executivos das empresas devem fazer valer as suas escolhas, de maneira fundamentada, mas que levem em consideração a expectativa desses públicos.

Além dessa dimensão, o modelo proposto contribui, também, com questões e variáveis que devem ser consideradas em relação ao mercado, uma vez que o público-alvo (seja o mesmo ou outro) já possuía uma percepção definida acerca da oferta, além da preocupação adicional acerca de outros públicos, tais como investidores e intermediários. Também o tempo para a consubstanciação do reposicionamento recebe destaque, visto que ele deve ser compatibilizado com a força das associações desenvolvidas pelo público-alvo sobre a proposta e a oferta anterior.

Conforme concluído, já na revisão da literatura pertinente ao reposicionamento, todos os elementos do composto de marketing contribuem, significativamente, para a implementação do novo posicionamento, especialmente por ele ser considerado uma diretriz para as decisões das variáveis controláveis de marketing.

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.

A seguir, são tecidas considerações relativas às limitações desta tese.

## 12.1 – Limitações

A apresentação das limitações de um trabalho acadêmico é fundamental, pois denota que o pesquisador possui plena consciência de que a sua contribuição, embora importante, é pequena, e não é definitiva para o desenvolvimento da teoria, nem tampouco para a prática empresarial, no caso específico da Administração. Isso porque é esperado, especialmente em uma tese de doutorado, que o tema, além de original e de interesse da comunidade (nesse caso, acadêmica e empresarial), deve ser discutido o suficiente para comprovar a capacidade do pesquisador e, também, de prover o trabalho de utilidade.

As limitações que se pode reconhecer no presente trabalho dizem respeito, essencialmente, às escolhas metodológicas feitas. Assim, se por um lado elas possibilitaram o alcance do seu objetivo, por outro se colocaram como limitadoras da sua contribuição. Especificamente no que respeita à pesquisa de campo, Campomar (1991, p. 96) afirma que “tanto os métodos quantitativos quanto os qualitativos têm suas limitações e estas limitações devem ser claramente mencionadas nos trabalhos científicos a serem publicados.”

Assim sendo, em razão de a tese possuir objetivo exploratório, baseada revisão da literatura e em estudos de casos selecionados, não se tem a possibilidade de generalizar os seus resultados, muito embora diversos autores venham defendendo o cientificismo e a possibilidade de generalização de resultados de pesquisas que utilizam métodos não estatísticos de amostragem e de análises.

Uma outra limitação que se deve expor é decorrente e inerente à própria condição do trabalho de buscar expandir uma área de conhecimento: poucos estudos acerca do assunto em questão foram desenvolvidos, o que aumenta contribuição desta tese, mas proporciona a contrapartida de deixá-la mais exposta às críticas das comunidades acadêmica e empresarial.

Por fim, é razoável supor que um modelo negligencia traços da realidade e inclui elementos imaginários, uma vez que o pesquisador pode deixar de observar alguns aspectos em detrimento de outros, como decorrência da própria interação dele com o conhecimento (MAZZON, p. 12).



## 12.2 – Sugestões para futuros estudos

Muito embora os estudos acadêmicos devam procurar contribuir para o desenvolvimento das diversas áreas de conhecimento, é inegável que o interesse do pesquisador se faz valer quando da definição dos parâmetros da pesquisa e, especialmente, quando da definição do que estudar.

No entanto, como forma de contribuir para que futuros estudos acerca do reposicionamento em marketing sejam desenvolvidos, é importante reiterar que o modelo proposto não foi testado ou validado. Também não foram verificadas a sua aceitação, a sua receptibilidade e a sua exequibilidade. Assim sendo, a realização de pesquisas de natureza quantitativa que tenha por objetivo comprovar a relevância das diversas variáveis apontadas no modelo proposto, ou ainda que busque conhecer a opinião de gestores de outros sub-setores do turismo, ou mesmo de setores diferentes colocam-se como desafios aos pesquisadores, bem como a realização de outra pesquisa de natureza qualitativa, a fim de verificar a aplicabilidade do modelo proposto, entre muitas outras possibilidades.

Outras possibilidades, ainda, dizem respeito aos mais variados assuntos relativos à gestão das empresas que atuam nos diversos sub-setores do turismo, e dele o próprio, em vista das possibilidades de desenvolvimentos que se pôde observar a partir de comparações dos impactos do turismo no Brasil e em outros países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes.** São Paulo: Futura, 2000.
- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 2001.
- AAKER, David A.; SHANSBY J. Gary. *Positioning your product.* **Business Horizons.** Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.
- ABELL, Derek. *Competing today while preparing for tomorrow.* **Sloan Management Review.** Massachussets, v. 40, n. 3, p. 73-81, spring 1999.
- ACCIARTO, Renato. Ford ajuda a Volvo a cortar custos: marca sueca busca público mais jovem e usa plataforma da montadora norte-americana. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, p. A11, 09/03/2004.
- ACERENZA, Miguel A. *Administración del turismo.* México: Trilhas, 1986.
- ACERENZA, Miguel A. *Agencias de viajes.* México: Trilhas, 1990.
- ANDRADE, José V. de. **Turismo: fundamentos e dimensões.** São Paulo: Ática, 1998.
- ASIÁTICOS superam Itália e já são 4º destino turístico. **Folha de São Paulo.** São Paulo, p. B4, 21/05/2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **Regulamento geral dos meios de hospedagem.** Rio de Janeiro, 2005a. Disponível em <http://www.abih.com.br/site.php> Acesso em: jun 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem.** Rio de Janeiro, 2005b. Disponível em <http://www.abih.com.br/site.php>. Acesso em: jun 2005.
- AZEDO, Sandra. Michelin adota ícone para emocionar: com seu boneco símbolo, o Bib, empresa busca maior proximidade com o consumidor final. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, p. A16, 21/07/2004.
- BANCO MUNDIAL.** Whashington D.C., 2004. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>. Acesso em: 25/08/2004.
- BARICH, Howard; KOTLER, Philip. *A framework for marketing image management.* **Sloan Management Review.** Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94-104, winter 1991.
- BARROS, Guilherme; PINHO Marcelo; SAKATE, Marcelo. Turismo recorde. **Folha de São Paulo.** São Paulo, p. B2, 04/05/2005.

BENNION JR., Mark L. *Segmentation and positioning in a basic industry*. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 16, n. 1, p. 9-18, fev. 1987.

BERKOWITZ, Eric N. *et alii*. **Marketing**, v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BITNER, Mary J. *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 56, n. 2, p. 57-71, apr. 1992.

BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems, and a process*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 22, p. 199-208, mai. 1985.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL. **Ministério do Turismo**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/br/home/index.asp>. Acesso em: jun. 2005.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano nacional do turismo: diretrizes, metas e programas – 2003-2007**. Brasília, 2003. Disponível em: <[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)>. Acesso em: jun 2005.

BREVETTI, F. *Realigning public perceptions*. **Asian Business**. Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.

BRUYNE, Paul de; HERMAN Jacques; SHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. *The PIMS Principle: linking strategy to performance*. New York: The Free Press, 1987.

CAFARELLI, Eugene J. *Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives*. New York: John Wiley & Sons, 1980.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CAMPOMAR, Marcos C. Pesquisa de marketing para empresas do setor turístico. *In*: LAGE, Beatriz H. G., MILONE, Paulo C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Virgílio N. S. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. *In*: LAGE, Beatriz H. G., MILONE, Paulo C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHURCHILL JR.; Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIAFFONE, Andréa. A Nívea muda para manter-se líder. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A16, 16, 17 e 18/07/2004a.

CIAFFONE, Andréa. Swiss compete com própria origem. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. A16, 16/08/2004b.

COOPER, Chris *et alii*. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COPELAND, John T. *Successful brand repositioning*. McKinsey & Company. New York, 2001. Disponível em <[http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions\\_SuccessfulBrandRepositioning.pdf](http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2004.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1987.

DADOS DA HOTELARIA – 2002. Embratur. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <[www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)>. Acesso em: jun. 2005.

DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS Leonard J. **Introdução à administração de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAY, George S. *The market driven organization: understanding, attracting and keeping valuable customers*. New York: The Free Press, 1999.

DICKSON, Peter R.; GINTER, James L. *Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 51, n. 2, p. 1-10, apr. 1987.

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, Robert 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.

ESTATÍSTICAS BÁSICAS DO TURISMO – BRASIL. Embratur. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: abr. 2005.

FENNELL, Geraldine. *Consumers' perceptions product-use situation*. *Journal of Marketing*. New York, v. 42, n. 2, p. 38-47, apr. 1978.

FUNDAÇÃO Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/>>. Acesso em: 2005.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. *The product and the brand*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 33, n. 2, p. 33-39, mar./apr. 1955.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas da FGV*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas da FVG*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ ago. 1995b.

GOLDSTEIN, Cláudia S.; TOLEDO, Geraldo L. Valor percebido – a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. *In: Semead, V, 2001, São Paulo. Anais...* São Paulo: PPGA-FEA/USP, 2001. CD-ROM.

GRÖNROOS, Christian. *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*. Bradford, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIA quatro rodas. São Paulo: Abril, 2005.

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.

HEMZO, Miguel Angelo. *Posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório*. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA-FEA/USP.

HESKETT, James L.; SASSER JR., W. E.; HART, Christopher W. L. *Service breakthroughs: changing the rules of the game*. New York: Free Press, 1990.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1996.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: jun.2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Classificação nacional de atividades econômicas*. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/default.php>>. Acesso em: 23/08/2004.

IGNARRA, Luiz R. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1998.

IKEDA, Ana A. *Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo*. São Paulo, 2000. Tese (Livre-Docência em Administração) – PPGA-FEA/USP.

JAIN, Subhash C. *Marketing: planning & strategy*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

JÓIA, Luiz A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. São Paulo: FGV, 2004.

KANT, Immanuel. *Crítica da razão pura*. São Paulo: Martin Claret, 2001.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAMB JR. Charles W.; HAIR JR. Joseph F.; MCDANIEL, Carl. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.

LAMBIN, Jean-Jaques. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEVITT, Theodore. *Marketing success through differentiation – of anything*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, jan./ feb. 1980.

LOURES, Carlos A. S. *Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços*. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA-FEA/USP.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. *Classifying services to gain strategic marketing insights*. *Journal of Marketing*. New York, v. 47, n. 3, p. 9-21, summer 1983.

MCKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.

MACHADO, Jorge A. S. *Um modelo para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística*. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA-FEA/USP.

MAGGARD, John P. *Positioning revisited*. *Journal of Marketing*. New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, jan. 1976.

MARTÍNEZ, Mirian G.; ARAGONÉS, Zulema; POOLE, Nigel. *A repositioning strategy for olive oil in the UK market*. *Agribusiness*, Hoboken, v. 18, n. 2, p. 163-180, spring 2002.

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca*. São Paulo: Negócio, 1999.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dilson G. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZON, José Afonso. *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. São Paulo, 1978. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA-FEA/USP.

MILLS, Peter K. *The control mechanisms of employees at the encounter of service organizations*. In: CZEPIEL, Jhon A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT Carol F. *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington: Lexington Books, 1985.

MIRANDA, Jorge A. *As atividades de marketing desenvolvidas nas agências de viagens para a comercialização do produto turístico cubano*. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA-FEA/USP.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS – Managing industrial positioning strategies*. *Industrial Marketing Management*. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.

NEVES, José L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NEVES, Regina. Helena Rubinstein: creme de R\$ 890. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. A16, 16, 17 e 18/07/2004a.

NEVES, Regina. O novo status da cachaça brasileira. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. A20, 23, 24 e 25/08/2004b.

NEVES, Regina. Um novo Sol na Bahia. *Revista Forbes*. São Paulo, v. 5, n. 106, p. 40-43, 04/03/2005.

NICKELS William G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Braulio; MATTAR, Fauze N. *Canibalismo entre produtos: um estudo de múltiplos casos na indústria alimentícia brasileira*. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 5, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 2000.

PALMER, Adrian; COLE, Catherine. *Services marketing: principles and practices*. New Jersey: 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.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 58, n. 1, p. 111-124, jan 1994.

PATTON, Michael Q. *Evaluation and research methods*. London: Sage, 1990.

PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall, 1993.

PESQUISA Anual de Conjuntura Econômica do Turismo – Brasil. **Embratur**. Brasília, 2005a. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/pesquisaanual/Anual-Turismo.pdf>>. Acesso em: jun. 2005.

PESQUISA Anual de Conjuntura Econômica do Turismo – Hotelaria. **Embratur**. Brasília, 2005b. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/pesquisaanual/Anual-Hotelaria.pdf>>. Acesso em: jun. 2005.

PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

POON, Auliana. *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: Cab International, 1994.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free, 1985.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

REEVES, Rosser. *Reality in advertising*. London: MacGibbon & Kee, 1961.

RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.



RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

*S&O sees packaging as a product repositioning tool*. *Marketing News*. Chicago, v. 21, n. 26, p. 9, dez. 1987.

SACCONI, Luiz A. **Minidicionário Sacconi da língua portuguesa**. São Paulo: Atual, 1998.

SALANI, Fabíola. Turismo espera crescer 20% ao ano. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B5, 03 jun. 2005.

SELLTIZ, Claire *et alii*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SELLTIZ, Claire *et alii*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. v. 1. São Paulo: EPU, 2001.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY Gary J. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SHOSTACK, G. Lynn. *Service positioning through structural change*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 51, n. 1, p. 34-43, jan. 1987.

SMITH, Wendell. *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. *Journal of Marketing*. New York, v. 21, p. 3-8, july 1956.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1999.

SUTTON, Robert I. O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas da FGV*. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 74-84, jul./set. 2003.

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.

TAVARES, Mauro C. **Um estudo do valor da construção do valor da marca baseado na sua extensão**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – PPGA-FEA/USP.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – PPGA-FEA/USP.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

- TOLEDO, Geraldo L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. *In: XVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XVIII, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba, 1994.*
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TROUT, Jack. *'Positioning' is a game people play in today's me-too market place.* **Industrial Marketing.** Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, jun. 1969.
- 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.
- URBAN, Glen L.; HAUSER. *Design and marketing of new products.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1993.
- URBAN, Glen L.; HAUSER, John R.; DHOLAKIA, Nikhilesh. *Essentials of new product management.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1987.
- URDAN, André T. **Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo.** São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – PPGA-FEA/USP.
- VARIAN, HAL R. **Microeconomia: princípios básicos.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In: \_\_\_\_\_, Marcelo M. F.; ZOUAIN Débora M. Pesquisa qualitativa em administração.* São Paulo: FGV, 2004.
- WANSINK, Brian; GILMORE, Jennifer M. *New uses that revitalize old brands.* **Journal of Advertising Research.** New York, 39, n. 2, p. 90-98, mar./abr. 1999.
- WEILBACHER, William. **Marketing de marcas.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas da FGV,** São Paulo, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003.
- WIND, Yoram. *Product policy: concepts, methods, and strategy.* Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- WOODRUFF, Robert B. *Customer value: the next source for competitive advantage.* **Journal of the Academy of Marketing Science.** Greenvale, v. 25, n. 2, p. 139-153, spring 1997.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC. *Sowing the seeds of growth: the 2005 travel & tourism economic research.* London, 2005a. Disponível em: <http://www.wttc.org/2005tsa/pdf/World.pdf>. Acesso em: jun. 2005.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC. *The 2005 travel & tourism economic research – Brazil*. London, 2005b. Disponível em: <http://www.wttc.org/2005tsa/pdf/Brazil.pdf>. Acesso em: jun. 2005.

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

ZEITHAML, V.A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**. Oklahoma, v. 52, p. 2-22, jul. 1988.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **PARTE I - Caracterização da Empresa e Perfil do Entrevistado**

1. Nome:
2. Grupo ao qual pertence:
3. Nacionalidade do capital majoritário:
4. Faturamento:
5. Lucro:
6. Número de funcionários:
7. Nome do entrevistado:
8. Formação:
9. Idade:
10. Cargo ocupado:
11. Principais responsabilidades:
12. Tempo de empresa:

### **PARTE II – CASO DE REPOSICIONAMENTO**

#### **Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento**

1. Quando uma empresa deve reposicionar suas ofertas ou a si mesma (em que condições)?
2. Descreva um processo de reposicionamento realizado pela empresa.
3. Por que razão decidiu-se pelo reposicionamento?
4. Quais seriam as outras opções possíveis, além do reposicionamento?
5. Qual era o posicionamento existente e o pretendido?
6. Quais aspectos positivos a oferta reposicionada possuía? E quais os negativos?
7. Quais eram os benefícios buscados com o novo posicionamento?
8. O público-alvo do novo posicionamento era o mesmo do posicionamento anterior? Qual era o seu perfil? E do atual?
9. No caso de serem públicos diferentes, foram tomadas medidas específicas para que o novo posicionamento não remetesse a empresa ao posicionamento antigo? Quais?
10. Caso o público-alvo seja diferente, como ficou o antigo em termos de abordagem pela empresa?
11. O que se buscou saber juntos ao público-alvo (pretendido e/ou anterior)?

12. Quais foram os critérios usados para se definir o novo posicionamento (avaliou-se o mercado, a concorrência e as capacidades da empresa)?

### **Operacionalização do Repositionamento**

13. Que elementos, atividades e ações contribuíram para o êxito/fracasso do reposicionamento?
14. Foram alterados produtos/marcas (extensão, logotipo...)? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
15. Foi alterado o “front-office” (pessoas, forma de atendimento/ de contato com o público)? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
16. Foram alterados processos? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
17. Foram alteradas evidências físicas? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
18. Foram alterados preços? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
19. Foram alteradas as formas de entrega/locas de entrega dos produtos? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
20. Foram alteradas as comunicações? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
21. Quais foram os principais elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento (aspectos enaltecidos)?

### **Dificuldades e Resultados do Processo**

22. Quais foram as principais dificuldades do reposicionamento?
23. Quais são os resultados pretendidos e/ou alcançados com o reposicionamento?