

Reposicionamento em Marketing: O Caso da Atlantica Hotels

Autoria: Braulio Oliveira

Resumo

O aumento da competição fez com que a filosofia e as atividades de marketing passassem a ocupar um lugar de destaque entre as diversas funções organizacionais, por elas se constituírem em um ferramental que permite estimular a interação com o mercado. Assim sendo, em vista da sua relevância no que tange à promoção dessa interação, e da carência de estudos específicos que abordam o *reposicionamento* em marketing, este trabalho, de caráter exploratório, discorre sobre a sua operacionalização. Para tanto, além da revisão da literatura pertinente, a partir do que são discutidos os conceitos e as principais considerações de diversos autores sobre o assunto em questão, são apresentados os resultados de um estudo de caso holístico realizado em uma empresa hoteleira. As evidências encontradas permitem compreender que o *reposicionamento* implica a alteração da proposta de valor da empresa às vistas do seu público-alvo, e reconhecer a complexidade do processo. Além disso, observou-se que para sucesso do *reposicionamento*, há necessidade de informações relacionadas à empresa, à concorrência, ao mercado consumidor, aos fornecedores e aos investidores, para subsidiar as decisões relacionadas ao composto de marketing – variáveis pelas quais o *reposicionamento* é operacionalizado.

1 - Introdução

Uma atividade que surgiu como 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.

Assim sendo, desenvolver um *posicionamento* que se constitua em real diretriz do composto 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 e, inclusive, dos interesses da própria empresa, o *posicionamento* estabelecido pode precisar ser alterado, de forma que uma nova posição competitiva, às vistas do seu público-alvo, seja ocupada. Assim, o *reposicionamento* emerge como uma atividade cada vez mais necessária.

Não obstante diversos autores, conforme será elucidado mais adiante, considerem o *posicionamento* e, conseqüentemente, o *reposicionamento* como uma atividade centrada em comunicação, para fins do presente trabalho, considera-se a definição de *reposicionamento* apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147), para os quais

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.

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.

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

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

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 à opção por 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).

Em vista da escassez de literatura a respeito deste assunto e da relativa superficialidade com que diversos autores o tratam, este artigo, de caráter exploratório, teve por objetivo apresentar o estado da arte relativo às dimensões e variáveis pertinentes à operacionalização do *reposicionamento*, e descrever um processo de *reposicionamento* realizado por uma empresa de serviços, com vistas a contribuir para o desenvolvimento teórico, e também contribuir para que o meio empresarial encontre bases para a realização desse processo com sucesso, um objetivo inerente ao marketing enquanto uma Ciência Social Aplicada.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa hoteleira, por se acreditar que o *reposicionamento* de serviços se coloca como um desafio maior ainda do que o de bens tangíveis, visto que o benefício principal ofertado constitui-se, em última análise, de uma promessa.

Este artigo está dividido em cinco partes, contando com essa introdução. A segunda parte discute a operacionalização do *reposicionamento* em marketing; a terceira parte discorre sobre a metodologia da pesquisa de campo; a quarta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a apresentação dos dados e a análise e interpretação das variáveis operacionais trabalhadas; na quinta e última parte são apresentadas as conclusões e limitações do trabalho, bem como recomendações para futuros estudos relacionados ao tema.

2 – Operacionalização do Reposicionamento em Marketing

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

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

Ao citar diversos casos de *reposicionamento* de empresas de serviços, especialmente asiáticas ou que lá atuam, Brevetti (1995) alerta para o fato de que, não obstante a alteração da percepção de um público-alvo acerca de uma marca, seja de produto ou de empresa, se valer da mudança do logotipo, muitas outras variáveis devem ser trabalhadas para que o projeto obtenha sucesso. Ressalta, ainda, que as alterações necessárias para um *reposicionamento* eficaz podem ser desde meramente cosméticas, tal como a mudança da logomarca, até mais profundas, como alterações na filosofia empresarial (BREVETTI, 1995, p. 43).

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

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.

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.

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

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.

Hassaniem e Baum (2002) não apresentam um processo próprio para a implementação do *reposicionamento*, valendo-se do proposto por Lewis *et alii*¹ (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 que Lewis *et alii*² (1995) consideram o *reposicionamento* um processo de comunicação, que se fundamenta na diferenciação do produto. 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 *posicionamento* do produto ao crivo do público-alvo, antes que o programa de comunicação seja elaborado;
5. Elaborar a comunicação: diz respeito à concepção de um programa de comunicação que ressalte os aspectos importantes para a definição do novo *posicionamento*;
6. Testar a comunicação: diz respeito à submissão do programa de comunicação ao crivo do público-alvo, de forma que alterações necessárias sejam feitas a fim de contribuir para o alcance do objetivo definido;
7. Testar a nova estratégia de marketing: diz respeito à submissão da estratégia como um todo em mercados e regiões específicas de forma que se possam realizar ajustes antes de uma incursão mais abrangente.

O processo 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 formas 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.”

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).

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

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

A seguir apresenta-se a metodologia da pesquisa realizada.

3 - Metodologia da Pesquisa de Campo

Em vista da importância do *reposicionamento* na contribuição para a competitividade empresarial e, pelo fato de o fenômeno ter sido, até então, pouco estudado pela subárea marketing, a pesquisa realizada teve por objetivo principal *conhecer o reposicionamento* realizado por uma empresa do setor de hotelaria, levantando os principais aspectos do processo, de forma que, futuramente se possa utilizá-los em novos estudos e pesquisas de campo, a fim de expandir e aprofundar o conhecimento sobre o assunto. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o contexto em que se deu e as motivações que definiram a realização do *reposicionamento*;
- Descrever as ações realizadas pela empresa pesquisada para o *reposicionamento* empreendido;
- Verificar as dificuldades e os resultados do processo.

Os objetivos propostos e a finalidade do presente estudo indicaram como mais apropriada a pesquisa do tipo conclusiva descritiva, a qual foi realizada por meio do estudo de caso (VERGARA, 1998, p. 45; YIN, 2001, p. 33). Ressalte-se que, muito embora o estudo de caso seja comumente apresentado como um método de pesquisa de campo específico para estudos exploratórios, Yin (2001, p. 23) esclarece que estudos conclusivo descritivos e causais também podem ser realizados por meio desta técnica. Isso é possível porque a forma de coleta de dados deve se adaptar aos objetivos e às especificidades de cada estudo.

Yin (2001, p. 23) acrescenta, ainda, que quando utilizado o método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é realizar generalização analítica, e não estatística. Assim sendo, as conclusões a que se pode chegar devem ser restritas ao(s) caso(s) estudado(s).

Para a contribuição empírica foi selecionada a empresa Atlantica, um grupo brasileiro franqueador *master* da Choice International, empresa que opera mundialmente e tm mais de 50 anos de existência, o que dá indícios de profissionalismo em gestão, e do dinamismo da competição no seu setor de atuação.

Consistiu, portanto, em um estudo de caso único, com análise holística, visto que a teoria subjacente ao problema de pesquisa é, em si própria, holística (YIN, 2001, p.61; 65). A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista pessoal com o principal executivo de marketing da referida empresa e pela análise de documentos fornecidos pela própria empresa, tais como relatórios gerenciais e peças de comunicação veiculadas em jornais e revistas.

O estudo de caso deu-se por meio da aplicação de um roteiro semi-estruturado em entrevista pessoal, a qual foi gravada, com a concessão do entrevistado, com o objetivo de reduzir o tempo da entrevista e de melhor aproveitar as informações fornecidas. O roteiro abarcou questões relacionadas aos objetivos da pesquisa de campo apresentados, utilizando-se como referencial a teoria apresentada e as variáveis operacionais (composto) de marketing de serviços.

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

A análise foi do tipo interpretativa e buscou correspondência com a teoria apresentada, de forma que se pudesse reforçar ou questionar informações obtidas por meio da revisão da literatura sobre o assunto em questão, haja vista a não concepção de hipóteses teóricas que buscassem antever respostas ao problema de pesquisa exposto (YIN, 2001, p. 134).

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

A seguir, são apresentados os resultados do estudo de caso.

4 – Resultados da Pesquisa de Campo

4.1 – Informações sobre a empresa e sobre o entrevistado

Empresa: Atlantica Hotels International

Nacionalidade do Capital: brasileira

Faturamento (em 2007): 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

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. A Atlantica administra, atualmente, mais de 60 hotéis, totalizando cerca de 9.000 apartamentos, com cerca de 6.000 investidores.

Em vista de o grupo Atlantica ter realizado acordos com outros grupos hoteleiros, detentores de outras bandeiras, o posicionamento e a imagem que buscava fixar o nome Choice e, em segundo plano, o nome Atlantica, passou a ser alterado a partir de dezembro de 2001, 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 10 bandeiras em 2008, posicionados junto a quatro diferentes segmentos: econômico, *midClass*, superior e luxo. Com o reposicionamento, pretende-se, entre outras coisas, estabelecer um padrão de qualidade e de serviços que permeie os quatro segmentos aos quais as bandeiras foram direcionadas.

4.2 - Descrição do caso

4.2.1 - Condicionantes e questões consideradas no reposicionamento

De acordo com o entrevistado 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 realizado foi dar força ao grupo Atlantica no que diz respeito à 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 conferencia, 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.

4.2.2 - 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 enalticada. 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.

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.

4.2.3 - 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 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 mais de 60 hotéis administrados pelo grupo.

De forma a contribuir para uma melhor visualização dos resultados da pesquisa de campo, apresenta-se no Quadro 1 um resumo com as principais variáveis abordadas e as suas respectivas respostas.

Quadro 1 – Resumo do processo de reposicionamento realizado pela empresa pesquisada

Variável	Atlantica
Motivos que definem a necessidade de reposicionamento	Diferença entre o posicionamento desejado e o obtido
Razão do reposicionamento	Proporcionar visibilidade ao grupo e aumentar a sua força de barganha
Posicionamento existente e o pretendido	De operador para administrador das bandeiras
Aspectos positivos e negativos que oferta possuía	Menores custos, com risco de perda de identidade no longo prazo
Perfil do público-alvo anterior	Maioria masculino, em busca de conveniência e agilidade
Perfil do novo público-alvo	“O mesmo”
Medidas para se evitar confusão dos posicionamentos antigo e novo	Promover o reposicionamento de maneira gradual, com vistas a obter resultados no longo-prazo
Abordagem do público anterior pela empresa	Focada em benefícios funcionais
O que se buscou saber juntos ao público-alvo (pretendido e/ou anterior)	Nível de conhecimento sobre a Atlantica e associações realizadas
Critérios usados para se definir o novo posicionamento	Capacidades da empresa, análise do mercado, da concorrência, dos fornecedores e dos investidores
Alteração de produtos/marcas	Sim, da marca, expondo de forma deliberada a Atlantica
Alteração do “front-office”	Treinamento
Alteração de processos	Sim, buscando padronização
Alteração de evidências físicas	Sim, apenas para a exposição da marca
Alteração de preços	Sim, buscando proporcionar diferenças entre as categorias
Alteração de forma e de locais de entrega da oferta	Sim, em vista da padronização almejada
Alteração da comunicação	Sim, enaltecendo o nome Atlantica
Elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento	Padronização de diversas operações e exposição deliberada da marca
Dificuldades do reposicionamento	Cultura organizacional, expectativas dos colaboradores e comunicação
Resultados pretendidos e/ou alcançados	Aumento do poder de barganha e da força do grupo

FONTE: Elaborado pelo autor.

Com base nos dados coletados, segue a análise e a interpretação do caso estudado.

4.2.3 - 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 pelos 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.

5 – Conclusões, Limitações e Recomendações

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 em relação ao de *posicionamento*. Ou seja, associações preexistentes quando o novo *posicionamento* é apresentado ao mesmo público-alvo podem ser complicadores do processo, o que justifica a necessidade de aprofundamento sobre o referido assunto.

Embora muitos dos processos expostos na revisão da literatura enfatizem que o *reposicionamento* deve-se basear em comunicação, o trabalho aponta que o *reposicionamento* pode se dar com a alteração de um ou mais dos elementos do composto de marketing, conforme defendido por Hassaniem e Baum (2002, p. 147).

O caso estudado apresentou um *reposicionamento*, que significa, em última análise, a alteração e o alinhamento da sua proposta de valor (ao menos às vistas do seu público-alvo) nas diversas bandeiras administradas pela empresa. Para tanto, diversas ações envolvendo o composto de marketing de serviços foram realizadas, a fim de permitir o desenvolvimento do novo *posicionamento*.

Evidenciou-se, ainda, que diversos fatores do ambiente de marketing devem ser avaliados, a fim de proporcionar subsídios para a adequada realização do processo: empresa, concorrência, público-alvo, fornecedores e investidores.

No caso da empresa, além do ajustamento da oferta, 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*. Assim, o treinamento, 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. No caso da concorrência, o posicionamento que ela busca junto ao mesmo público-alvo. No caso do mercado, o posicionamento percebido e as associações preexistentes.

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*. Dessa forma, em razão de o *posicionamento* ser um estado relativo, seus efeitos podem ser duradouros somente no curto e médio prazo, a depender do dinamismo de um dado mercado. Então, 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*.

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.

Desta forma, em razão de o estudo possuir objetivo exploratório, baseado em revisão da literatura e em estudo de caso selecionado, não se tem a possibilidade de generalizar os seus resultados, muito embora diversos autores venham defendendo o cientificismo e a possibilidade de generalização (ao menos analítica) 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 a contribuição deste trabalho, mas proporciona a contrapartida de deixá-lo mais exposto às críticas das comunidades acadêmica e empresarial.

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

Referências Bibliográficas

- BERKOWITZ, Eric N. *et alii*. **Marketing**, v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BREVETTI, F. *Realigning public perceptions*. **Asian Business**. Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.
- CAFARELLI, Eugene J. *Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives*. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- COPELAND, John T. *Successful brand repositioning*. **McKinsey & Company**. New York, 2001. Disponível em http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf. Acesso em: 19 mar. 2007.
- DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS Leonard J. **Introdução à administração de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- DI MINGO, Edward. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, mar./abr. 1988.
- 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.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.
- JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- NICKELS William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PANERI, Michael R.; WOLFF, Howard. J. *Why should I renovate?* **Lodging Hospitality**. Cleveland, v. 50, n. 12, p. 14-16, dez. 1994.
- PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

- 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.
- 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.
- TROUT, Jack. *Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen?* **Industrial Marketing**. Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, nov. 1971.
- TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WIND, Yoram. *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

¹ 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).

² *Op. Cit.*