



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Barbieri Lima, Gustavo; Tornavoi de Carvalho, Dirceu  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING E POSICIONAMENTO DE MARCA NO SETOR  
HOTELEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO  
Revista Brasileira de Marketing, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 98-126  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747523006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

reDalyC.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING E POSICIONAMENTO DE MARCA NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

### **Gustavo Barbieri Lima**

Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP/SP

E-mail: [gblima@hipno.com.br](mailto:gblima@hipno.com.br) (Brasil)

### **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo – USP/SP

Professor da Universidade de São Paulo – USP/SP

E-mail: [dirceu.tornavoi@gmail.com](mailto:dirceu.tornavoi@gmail.com) (Brasil)

## RESUMO

Em razão do grande incentivo ao turismo no Brasil, quer seja de lazer, quer seja de negócios, o ambiente competitivo no setor hoteleiro é altamente acirrado. Oferta superior de valor ao cliente e disputas por tarifas reduzidas fazem parte do cotidiano de profissionais que estão diretamente relacionados à hotelaria. Dessa forma, as estratégias de marketing, pautadas em segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento, assim como estratégias de marca, são de extrema importância para a diferenciação do serviço oferecido pelos hotéis. O objetivo central deste estudo é investigar a operacionalização das estratégias de marketing e posicionamento no caso do Hotel Araucária Plaza, de categoria cinco estrelas, estabelecido em Ribeirão Preto (SP). Utilizou-se o método de estudo de caso para a elaboração da presente pesquisa com a coleta de dados feita por entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise documental. Os resultados apontam: (a) O hotel se posiciona estrategicamente como um hotel de luxo na mente dos clientes, procurando oferecer-lhes serviços e valor superior; (b) A marca está estrategicamente vinculada a luxo e sofisticação; (c) O hotel possui um sistema de informação de marketing simples e eficiente para monitorar e agir sobre a satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing Estratégico; Marca; Setor Hoteleiro.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Produtos com melhor qualidade e com preços menores surgem a cada dia, disputando mercados fora de suas fronteiras. Nesse contexto, vislumbra-se o desenvolvimento de vantagens competitivas por parte das empresas — algo que a concorrência não tem ou não pode obter a curto prazo advém em geral do desempenho da empresa em relação à concorrência; características ou atributos de um produto ou marca, que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos (Hamel & Prahalad, 1994).

O bom desempenho empresarial passou a ser considerado uma função do ajuste da empresa ao seu ambiente, alcançado a partir de estratégias adequadas. A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a óptica dos clientes (Lambin, 2000). As empresas vislumbram obter uma posição única para seus produtos no mercado, sem a ameaça de concorrentes, e que os produtos garantam uma lucratividade, dominando segmentos de mercado com alta atratividade e potencial elevado. Pode-se dizer que fazer com que esses desejos sejam atendidos é o desafio ou propósito do marketing estratégico (Adcock, 2000; Cravens, 1994).

Segundo Lambin (2000), a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando uma vantagem competitiva duradoura e defensável, são os objetivos referentes ao marketing estratégico.

Como será apresentado no decorrer deste estudo, as bases de sustentação do marketing estratégico são: segmentação de mercado, definição de mercado-alvo (atratividade) e posicionamento estratégico. Todas essas estratégias visam criar um diferencial a ser ofertado no mercado, que dificilmente poderá ser copiado por seus concorrentes, e que deverá entregar um valor superior aos seus clientes em comparação aos seus concorrentes (Anderson & Vincze, 2000; Cravens, 1994; Kotler, 2000; Lambin, 2000; Myers, 1996).

## **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

Como são operacionalizadas as estratégias de marketing e posicionamento no hotel analisado?

## **2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

O objetivo central deste estudo é investigar de que forma ocorre a operacionalização das estratégias de marketing e posicionamento no caso do Hotel Araucária Plaza (categoria cinco estrelas), estabelecido em Ribeirão Preto (SP).

Os objetivos específicos são:

- a) Caracterizar o hotel analisado (unidade de análise);
- b) Compreender a estratégia de posicionamento de marca do hotel analisado;
- c) Analisar como o Hotel Araucária Plaza define suas estratégias e ações de marketing;
- (d) Identificar pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) do caso estudado.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 MARKETING ESTRATÉGICO**

Estratégia poderia ser descrita como uma ligação entre objetivos e a implementação necessária para alcançar aqueles objetivos, embora o processo de estratégia poderia incluir o desenvolvimento de objetivos (Adcock, 2000). As metas indicam aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Porter define estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades (Kotler, 2000).

Porter (1996) citado por Adcock (2000) alerta sobre a falha para se distinguir entre efetividade operacional e estratégia. Ele sugere que em muitos casos ferramentas de administração têm tomado o lugar de estratégia. Para Porter, estratégia competitiva é ser diferente, escolher um conjunto de atividades para entregar um *mix* de valor único para os consumidores.

Para Aaker (2001), a administração estratégica de mercado ou, simplesmente, a administração estratégica, é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento. A administração estratégica de mercado é proativa e orientada para o futuro. Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, o seu papel estratégico confinado à adaptação e à reação, a estratégia proativa pode promover uma mudança ambiental efetiva. Portanto, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento tecnológico podem ser influenciados — e talvez mesmo controlados — com estratégias ativas e criativas.

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na óptica do marketing, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que supostamente o produto oferece. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercados e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (Lambin, 2000).

Como expressaram Saunders e Hooley (1996), a essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, não apenas hoje como também no futuro previsível. Dessa forma, o estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada das capacidades da empresa em relação à concorrência, assim como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente identificadas no mercado de referência. Após essa análise busca-se identificar a vantagem diferencial ou vantagem competitiva da empresa, as metas com respeito à concorrência e as bases do posicionamento competitivo da organização (Valdés, 2003).

O marketing estratégico, como observa Toledo (1997) citado por Valdés (2003), está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área funcional de marketing e sim da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado,

em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Acrescenta, ainda, Toledo (1997) citado por Valdés (2003), que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing. Trata-se de uma postura de ação gerencial e de um processo que, a partir da missão e do campo de ação da empresa, busca identificar os públicos que serão o foco central do esforço de marketing, desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta aos benefícios buscados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas.

De acordo com Adcock (2000), os aspectos-chave em marketing estratégico são: 1. Onde competir; 2. Como competir; e 3. Quando competir.

O primeiro aspecto relaciona produtos e mercados, e envolve questões sobre o escopo das atividades, como oferecer um produto ou serviço não diferenciado para um grupo de consumidores potenciais ou, talvez, a empresa deveria focar especificamente em um segmento escolhido. O aspecto sobre como competir é igualmente importante. A empresa atinge o sucesso somente se for capaz de atingir uma posição competitiva satisfatória (produto-mercado) no mercado escolhido.

A consolidação do marketing estratégico na empresa permite:

- 1) Fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas;
- 2) Desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da concorrência;
- 3) Reforçar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente;
- 4) Prever regularmente a renovação do portfólio de produtos-mercados (Lambin, 2000).

### 3.1.1 MARKETING ESTRATÉGICO *VERSUS* MARKETING OPERACIONAL

Segundo Lambin (2000), os objetivos referentes ao marketing estratégico são a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando desse modo ao

produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. A organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospecção dos consumidores, é a função do marketing operacional.

Para Lambin (2000), 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. A dimensão temporal do marketing situa-se em médio prazo e em longo prazo; o seu objetivo é especificar a missão da empresa, definir metas, elaborar uma estratégia de desenvolvimento e cuidar da manutenção de uma estrutura equilibrada da carteira (gama) de produtos.

O Quadro 1 apresenta os contrastes entre o marketing operacional e o marketing estratégico.

MARKETING OPERACIONAL	MARKETING ESTRATÉGICO
Abordagem voluntarista	Abordagem de análise
Oportunidades existentes	Novas oportunidades
Meios: preço, publicidade, venda, promoção	Meios: escolha dos produtos-mercados
Comportamento reativo	Comportamento proativo
Horizonte: curto prazo	Horizonte: médio-longo prazo
Responsabilidade da função marketing	Responsabilidade interfuncional

**Quadro 1** – Marketing operacional *versus* Marketing estratégico  
Fonte: Lambin (2000).

A Figura 1 apresenta as duas faces do marketing.

**Figura 1** - As duas faces do Marketing.

MARKETING OPERACIONAL (Abordagem de Análise)	MARKETING ESTRATÉGICO (Abordagem de Análise)
Escolha do(s) segmento(s) alvo(s)	Análise das necessidades: definição do mercado de referência
Plano de Marketing (Objetivos, Posicionamento, Tática)	Segmentação do mercado: macro e micro
Pressão do Marketing Integrado (4P's) – Produto, Preço, Ponto de Venda, Promoção	Análise da atratividade: mercado potencial, ciclo de vida
Orçamento de Marketing	Análise da competitividade: vantagem competitiva defensável
Realização do Plano e Controle	Escolha de uma estratégia de desenvolvimento

Fonte: Lambin (2000).

### 3.1.2 CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE

A primeira etapa, a seleção do valor, representa o **dever de casa** que o marketing deve fazer antes que o produto exista. A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula **segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento** é a essência do marketing estratégico. Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um

preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing tático. A tarefa da terceira etapa é a comunicação do valor. Nessa etapa acontece um marketing tático adicional na utilização da força de vendas, da promoção e de outras ferramentas adicionais para informar o mercado sobre o produto, conforme apresentado no Quadro 2 (Kotler, 2000).

SELECIONAR O VALOR			FORNECER O VALOR					COMUNICAR O VALOR	
Segmentação dos clientes	Seleção do mercado	Posicionamento do valor	Desenv. do produto	Desenv. do Serviço	Determ. de Preço	Busca de Fontes Fabricação	Distrib. Assistência	Força de vendas	Promoção de vendas e Propaganda
MARKETING ESTRATÉGICO			MARKETING TÁTICO						

**Quadro 2** – Sequência de criação e entrega de valor Marketing Estratégico x Marketing Tático  
Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

### 3.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E MERCADO-ALVO

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de pessoas que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa (Kotler, 2000).

De acordo com Myers (1996), segmentos de mercado consistem em grupos de pessoas ou organizações que são similares em termos de como eles respondem a um marketing mix particular ou que sejam significativos para propósitos de planejamento de marketing. O objetivo básico da segmentação é identificar subgrupos de consumidores ou potenciais consumidores, que, se espera, responderiam de forma similar para determinado marketing mix (produto/serviço, preço, promoção e distribuição).

Na visão de Schnaars (1998) citado por Moraes (2009), a segmentação transforma o menor tamanho em vantagem. Ela procura evitar a competição, focalizando uma parte do mercado em que a concorrência não está interessada em reagir ou na qual os grandes concorrentes não podem reagir em consequência do próprio tamanho. A essência da segmentação é a reduzida participação de mercado. É uma estratégia de especialização que não procura satisfazer todos os consumidores. Ela oferece alguma coisa especial para parte pequena e defensável do mercado.

O Quadro 3 apresenta alguns conceitos de segmentação de mercado e seus autores.

CONCEITO	REFERÊNCIA(S)
“Segmentação de Mercado é o processo de partição de um mercado em grupos de empresas que têm solicitações e preferências relativamente similares quanto às ofertas de mercado.”	Anderson, Narus (2003, p. 45)
“Segmentação de mercado é o processo pelo qual um mercado é dividido em conjuntos distintos de consumidores com necessidades e características similares que os levam a responder de formas similares a uma oferta particular de produto e programa de marketing estratégico.”	Boyd, Walker e Larréché (1998, p. 171)
“Tecnicamente, segmentação significa o agrupamento de clients similares. Estatisticamente, a meta é minimizar a variância intragrupo (criar grupos suficientemente homogêneos) e maximizar a variância intergrupos (criar grupos diferentes entre si)	Michel, Naudé, Salle e Valla (2003, p.170)
“Segmentação é o processo de separar um Mercado em grupos de clientes, clientes em perspectiva ou situações de compra, de forma que os membros de cada grupo resultante tenham características semelhantes que os diferencie dos membros de outros segmentos.”	Bonoma e Shapiro (1991, p. 1-2)
“Segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar.”	Weinstein (1995, p.18)
“A segmentação de mercado envolve a agregar potenciais compradores em grupos que (1) têm necessidades em comum e (2) responderão de forma similar a uma ação de marketing.”	Kerin et al. (2008, p.224)
“Segmentação de mercado é o processo de identificação de um grupo de pessoas similares em uma ou mais formas, tendo por base uma variedade de características e comportamentos (demográfico, situacional e psicográfico).”	Blackwell, Minard e Engel (2001, p. 59)

“Definimos segmentação como sendo a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. O que queremos enfatizar nesta colocação é que a empresa opta voluntariamente por concentrar todos os seus esforços de marketing em determinados segmentos de mercado, possivelmente abandonando outros segmentos, mesmo que constituam potencial.”	Richers e Lima (1991, p. 16)
“A premissa básica da segmentação de mercado é originária do princípio fundamental da estratégia militar, a concentração de forças. Em marketing como na guerra, o menor exército deveria concentrar as suas forças em um ponto onde as forças do maior oponente são fracas, no lugar de competir (ou lutar) em frente ampla.”	Schnaars (1998, p. 100)
“Um mercado é simplesmente aglomeração de clientes com necessidades similares. Em qualquer mercado existirão subgrupos que têm muito mais em comum com respeito àquelas necessidades e que, portanto, poderiam formar um segmento homogêneo.”	Adcock (2000, p. 106)

**Quadro 3** - Conceitos de segmentação e seus autores

Fonte: Adaptado a partir de Moraes (2009).

Segundo Kotler (2000), o marketing de mercado-alvo exige que os profissionais de marketing sigam três passos básicos:

1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que possam querer produtos ou mix de marketing (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos de mercado (mercados-alvo).
3. Determinem e divulguem os benefícios dos produtos-chave no mercado (posicionamento).

Para Anderson e Vincze (2000), o processo de segmentação de mercado é constituído da seguinte forma:

1. Definir e analisar o mercado;
2. Identificar e descrever segmento(s) potencial(ais);
3. Seleccionar o segmento a ser atendido;

4. Determinar a estratégia de posicionamento do produto;
5. Desenhar e implementar o programa de marketing.

Myers (1996) descreve o procedimento geral para a segmentação de mercado como:

1. Decidir sobre as variáveis de segmentação;
2. Decidir sobre a metodologia de análise de informação;
3. Aplicar a metodologia para identificar os vários segmentos;
4. Descrever todos os segmentos (usando as variáveis);
5. Selecionar o mercado-alvo;
6. Desenvolver um mix de marketing para cada segmento alvo.

O Quadro 4 relata as principais variáveis para a segmentação do mercado consumidor.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Geográfica</b></li></ul>	Requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Demográfica</b></li></ul>	O mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, raça, religião, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Psicográfica</b></li></ul>	Os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comportamental</b></li></ul>	Os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele (ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto).
---	---

**Quadro 4** – Principais variáveis para a segmentação do mercado consumidor

Fonte: Adaptado de Myers (1996) e Kotler (2000).

Os segmentos de mercado identificados representam uma oportunidade econômica cuja atratividade é preciso avaliar. A atratividade dos segmentos se mede, em termos quantitativos, pela noção de mercado potencial e, em termos dinâmicos, pela duração de sua vida econômica, representada por seu ciclo de vida. Para uma empresa determinada, a atratividade de seus produtos-mercados depende de sua competitividade, ou seja, de sua capacidade de atrair, melhor que seus competidores, a demanda dos compradores. Essa competitividade existirá na medida em que a empresa detenha uma vantagem competitiva, seja pela presença de qualidades distintivas que a diferenciem dos rivais, seja por uma produtividade superior, que lhe dê uma vantagem de custo.

Os benefícios da segmentação podem ser definidos como:

1. Priorizar Oportunidades (permite dar prioridade a segmentos e, conseqüentemente, a oportunidades, de modo a se alcançar uma vantagem competitiva no mercado).
2. Vislumbrar Oportunidades (permite visualizar mais proximamente um agregado de mercado menor e situar-se em melhor posição para detectar oportunidades de mercado).
3. Ajustamento da Oferta (fornece uma orientação mediante a qual as ofertas de produto/serviço podem ser ajustadas para satisfazer desejos e necessidades do segmento).
4. Orçamento Ajustado (identificação e monitoramento mais claros dos recursos que darão suporte ao esforço de marketing. Possibilidade de alocação mais eficiente de recursos para consecução de metas específicas).

Dentre os requisitos para a segmentação efetiva, têm-se: mensurabilidade; acessibilidade; substancialidade; defensabilidade.

### 3.3 POSICIONAMENTO

Desde que Al Ries e Jack Trout escreveram em 1972 uma série de artigos intitulada **A Era do Posicionamento** para a revista *Advertising Era*, este conceito foi evoluindo no âmbito do marketing e ganhando cada vez mais importância na estratégia das empresas. Inicialmente os autores mencionavam que este conceito seria uma ferramenta de maior utilidade para a propaganda, e afirmavam que o posicionamento começa com o produto. Uma peça de merchandising, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do consumidor em potencial. O conceito de posicionamento se popularizou em 1972 e o primeiro livro foi lançado em 1981 (*Positioning: The Battle for Your Mind*) (Ries & Trout, 2001).

Os problemas enfrentados pela propaganda numa sociedade supercomunicativa fizeram surgir o conceito de posicionamento. Comunica-se muito e não se recebe o correspondente em retorno. Excesso de comunicação: propagandas, livros, mídia. E como é que uma pessoa comum se arranja com essas explosões da mídia e do produto? (Ries & Trout, 2001). A mente é seletiva e recebe quantidade limitada de sensações (**sobrecarga sensorial**) (Ries & Trout, 2001).

O processo para o posicionamento estratégico se dá através das seguintes etapas:

- **Segmentação de Mercado** — definição de grupos e escolha de grupos homogêneos de compradores.
- **Mercado-Alvo** — grupo homogêneo identificado
- **Atratividade do Mercado** (Potencial)/ Lucratividade — o mercado-alvo tem potencial?
- **Posicionamento (diferenciação)** — diferenciar o produto e posicioná-lo na mente do cliente (Myers, 1996).

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar na mente dos clientes-alvo. Posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação na mente dos clientes (Kotler, 2000).

Segundo Cravens (1994), o posicionamento mostra como uma empresa ou marca é distinguida de seus concorrentes pelo consumidor. Os compradores posicionam as empresas ou marcas utilizando atributos ou dimensões específicos sobre o produto ou os valores corporativos. Porém, alerta que o posicionamento direto contra um concorrente de maneira muito visível poderá encorajar a concretização de ações agressivas em retorno, com resultados obviamente imprevisíveis para todos.

Adcock (2000) afirma que o posicionamento de produto é a criação, por um fabricante, de uma oferta de produtos destinada a satisfazer os desejos e necessidades de um mercado-alvo específico. Para Wilensky (1997), do ponto de vista do posicionamento, o produto **perfeito** é aquele no qual o produto funcional e o imaginário coincidem.

Trout e Rivkin (1996) recomendam o reposicionamento como uma prática constante. O consumidor precisa ser ouvido pois suas atitudes mudam, a tecnologia torna obsoletos os produtos existentes, os produtos se desviam da percepção.

Cravens (1994), a respeito, indica três modalidades do conceito:

- a) Conceito funcional — produtos na solução de problemas de consumo;
- b) Conceito simbólico — exigências internas dos consumidores;
- c) Conceito experimental.

Aaker (1982) enumera seis etapas do processo de posicionamento:

- (1) Identificação dos concorrentes;
- (2) Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados;
- (3) Determinação da posição dos concorrentes;
- (4) Análise dos clientes;
- (5) Seleção da posição;

(6) Monitoramento da posição.

Aaker (1982) e Kotler (2000) sugerem a análise de uma estratégia de posicionamento de um produto sob seis abordagens:

- (1) Posicionamento pelo atributo;
- (2) Posicionamento pela qualidade/preço;
- (3) Posicionamento quanto ao uso ou aplicação;
- (4) Posicionamento pelo usuário do produto;
- (5) Posicionamento com respeito à classe de produto;
- (6) Posicionamento com respeito ao produto concorrente.

Quanto ao desenvolvimento e comunicação de uma estratégia de Posicionamento, todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto. Mas nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. É necessário estabelecer uma diferença até o ponto em que ela satisfaça os seguintes critérios:

- Importância — a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores;
- Destaque — a diferença é oferecida de maneira destacada;
- Superioridade — a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios;
- Exclusividade — a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes;

- Acessibilidade — o comprador deve poder pagar pela diferença;
- Lucratividade — a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

A Efetividade do Posicionamento — Como você sabe se tem uma boa estratégia de posicionamento? Na realidade, a questão importante é saber se a estratégia implementada acarreta os resultados esperados referentes a: vendas; participação de mercado; retorno financeiro; taxas de crescimento; satisfação do cliente; e outros resultados de vantagem competitiva (Cravens, 1994).

O processo do posicionamento se inicia com a identificação e o desenvolvimento de oportunidades atrativas, baseadas nos objetivos da empresa e em sua estratégia de crescimento. Tais oportunidades são áreas em que a empresa possui, ou pode desenvolver rapidamente, uma vantagem competitiva. Em seguida a empresa parte para a segmentação de mercado e a seleção de mercados que considera atrativos. Por fim a empresa deve desenvolver uma estratégia competitiva, focando-se na fraqueza dos concorrentes e capitalizando suas forças de modo a obter uma diferenciação (Dimingo, 1998, citado por Hamza, 2009).

### 3.4 ESTRATÉGIA E GESTÃO DE MARCA

A American Marketing Association (AMA, 2009) define marca como o nome, termo, *design* símbolo ou qualquer característica que gere vendas e diferencie os produtos e serviços.

Na concepção holística, as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores, ou seja, a marca poderá ser entendida como uma promessa de um composto de atributos (reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis) geradores de satisfação (Aaker, 1991).

O conceito de marca vem sendo ampliado, inclusive com a expectativa financeira de que as marcas bem-sucedidas podem gerar vantagens reais para as empresas. Os especialistas dizem que a construção de marcas promove nas empresas possibilidades ilimitadas para o crescimento, aumentando sua vantagem competitiva e fortalecendo sua presença em mercados altamente competitivos (Farquhar, 1989; King, 1991; Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004, citados por Rodrigues, 2009).

Dizem, muito autores, que vale mais a força da marca do que as fábricas e patrimônio físico de uma empresa. E isso não significa que outros ativos da empresa devam ser subjugados ou esquecidos. Esse exemplo mostra bem como a marca, seus conceitos e formas de gestão evoluíram e assumiram uma posição estratégica dentro das empresas. Muitos acadêmicos, que inclusive têm vivência empresarial, atribuem à marca uma alta relevância que extrapola os limites do *design*, da identificação ou dos apelos de **marketing**. A marca é colocada como um ativo patrimonial que resume os valores, filosofias e diferenciais da empresa, e assim conseguem firmar um contrato estreito com seus funcionários, cadeias produtivas, fornecedores, distribuidores, parceiros e principalmente com o mercado consumidor (Rodrigues, 2009).

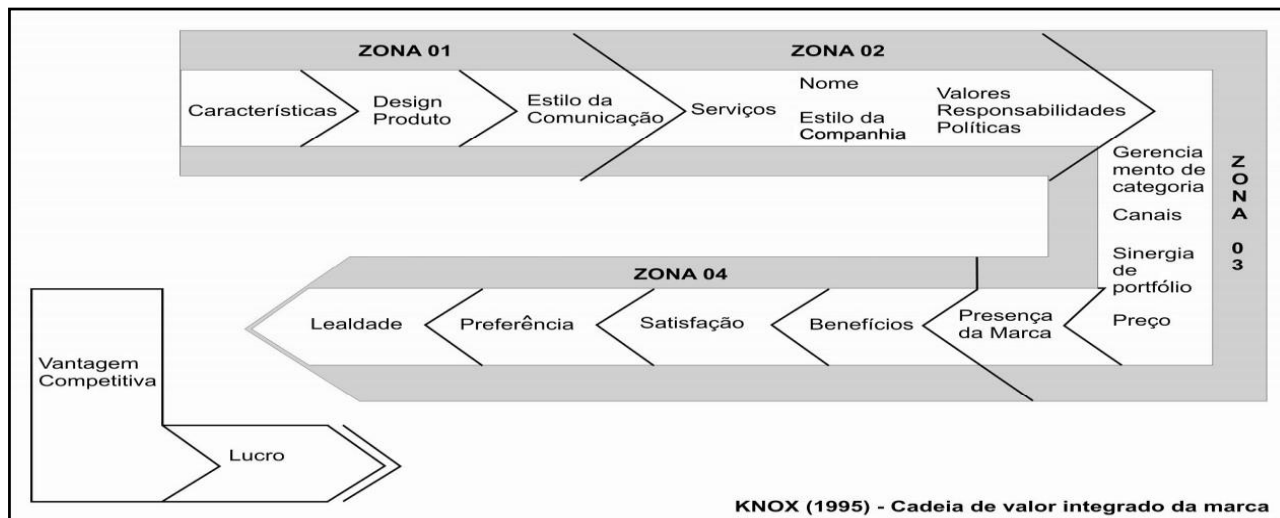
Ainda segundo Rodrigues (2009), considerando os diversos autores que mapearam a evolução conceitual e prática das marcas é nítido que esse tema não pode ser mais tratado simplesmente como uma tarefa de *designer*, como apelo de comunicação ou ainda como uma atividade exclusiva do departamento de **marketing**.

El-Ansary (2006) também comunga da ideia de que tanto a marca quanto o **marketing** estão assumindo um papel estratégico nas empresas. E a marca converge às definições de *targeting*, posicionamento, satisfação e a lealdade de cliente, valor oferecido e diferenciação, na busca do objetivo financeiro e de sustentação da empresa.

Aaker (1991) resume bem isso, dizendo que a marca é muito importante para ser tratada apenas pelo departamento de **marketing**. Os maiores especialistas de marca mostram que o assunto deve ser encabeçado pela alta administração e que deve envolver toda a empresa, desde seu processo produtivo, definição de parceria, forma de estruturar a empresa, suas diretrizes de desenvolvimento de produto até chegar às ações de comunicação e no alinhamento de todos os pontos de contato da marca com o mercado.

A Figura 2 apresenta a cadeia de valor integrada da marca.

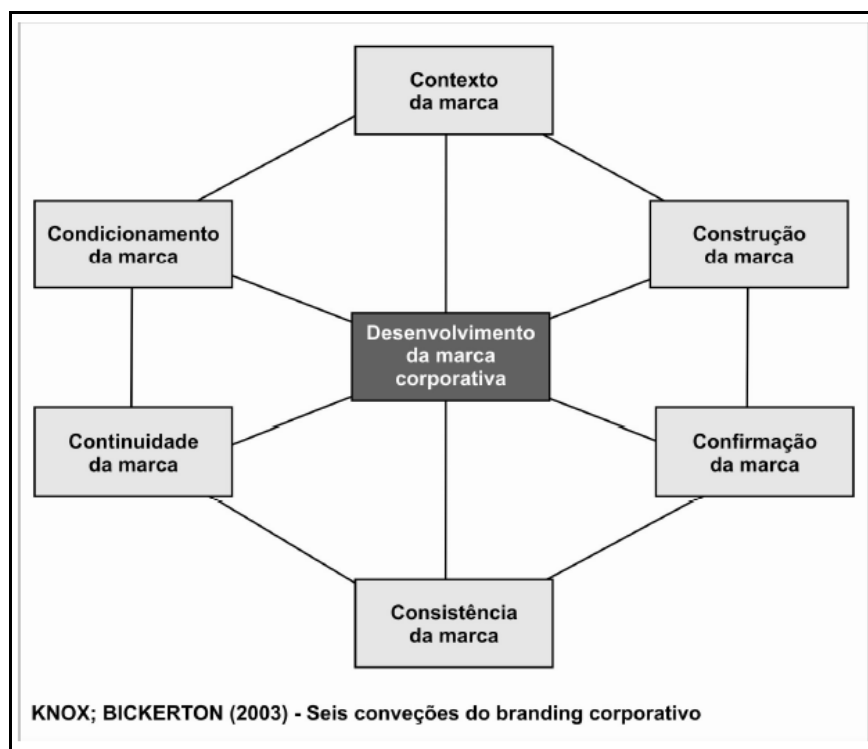
**Figura 2** – Cadeia de valor integrado da marca.



Fonte: Knox (1995) citado por Rodrigues (2009).

A Figura 3 apresenta seis convenções do *branding* corporativo.

**Figura 3** – Seis convenções do *branding* corporativo



Fonte: Knox e Bickerton (2003) citado por Rodrigues (2009).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa é um conjunto metodológico com diversas ferramentas, como o estudo de caso, a etnografia, as entrevistas em profundidade, grupos de foco e todo um rol de técnicas projetivas, como personificação, elicitación de metáforas, etc. Todas têm em comum o fato de serem métodos e técnicas de pesquisa pouco ou não estruturados, com objetivos exploratórios, baseados em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema e aponta caminhos mais promissores de investigação.

O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não estatística (Malhotra, 2001). Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. O objetivo da pesquisa exploratória é compreender um problema ou uma situação para prover critérios, sentido e direcionamento. Em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para modelar o objeto de pesquisa, ou ainda quando precisa operacionalizar variáveis teoricamente relevantes para uma mensuração do fenômeno sob estudo. A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com relação aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade (Malhotra, 2001).

- a) O estudo de caso é um método muito utilizado para estudos organizacionais. Sendo esse o foco do presente estudo, que começou com uma reflexão sobre Marketing Estratégico e Marca com base nos referenciais teóricos da literatura, questiona acerca do modo de operação da estratégica, assunto complexo que envolve aspectos culturais e liderança (Heskett 2010).
- b) Utilizou-se o método de estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001) para analisar o Hotel Araucária Plaza, estabelecido em Ribeirão Preto (SP). O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder as

questões como e por que. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001).

- c) Realizou-se entrevista em profundidade com o Gerente Operacional (responsável pela área de Marketing) do Hotel Araucária Plaza. A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita para análise e elaboração do estudo de caso. Outras fontes de evidências vieram da análise de documentos e relatórios, inclusive o Plano de Marketing do hotel analisado. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais os elementos do fenômeno sob estudo, no caso a implementação das estratégias de posicionamento, podem estar relacionados (Richardson, 1999).

## **5 ANÁLISES E RESULTADOS - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

### **5.1 PANORAMA DO SETOR HOTELEIRO DE RIBEIRÃO PRETO (SP)**

De acordo com o levantamento da caracterização dos meios de hospedagem, realizado na cidade de Ribeirão Preto entre os meses de junho e julho de 2002, constatou-se que na cidade existem 42 hotéis, 31 motéis e 7 flats com capacidade total de 6.689 leitos sendo 4.528 em hotéis, 1.418 nos motéis e 743 nos flats.

Alguns outros dados do mercado local:

- A Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto — Secretaria Municipal da Fazenda possui o cadastro de 107 empresas na atividade hospedagem, sendo 88 hotéis e 19 motéis. Dentre as empresas cadastradas na atividade hotel, há empresas que exercem as atividades motéis, flats, casas de repouso e hospedarias;
- No Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares estão filiados 55 estabelecimentos entre hotéis e motéis, 75,34% dos estabelecimentos inventariados destes segmentos;
- Capacidade total para eventos em hotéis é para 8.010 pessoas;
- A hotelaria empregava diretamente na data do levantamento cerca de 1.146 funcionários;
- Todos os flats foram inaugurados na década de 90;

O Quadro 5 apresenta a dimensão do mercado hoteleiro de Ribeirão Preto (SP).

TIPOLOGIA	TOTAIS						
		Unidades	Unidades Habitacionais				
			Apto	Quarto	Chalés	Leitos	UH's
	Hotel	42	1.946	270	0	4.528	2.216
	Motel	31	689	10	16	1.418	715
	Flat	7	366	10	0	743	376
	<b>TOTAL</b>	80	3.001	290	16	6.689	3.307

**Quadro 5** – Dimensão do mercado em Ribeirão Preto (SP).

Fonte: Ribeirão Preto e Região Convention & Visitors Bureau (2009).

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL ARAUCÁRIA PLAZA

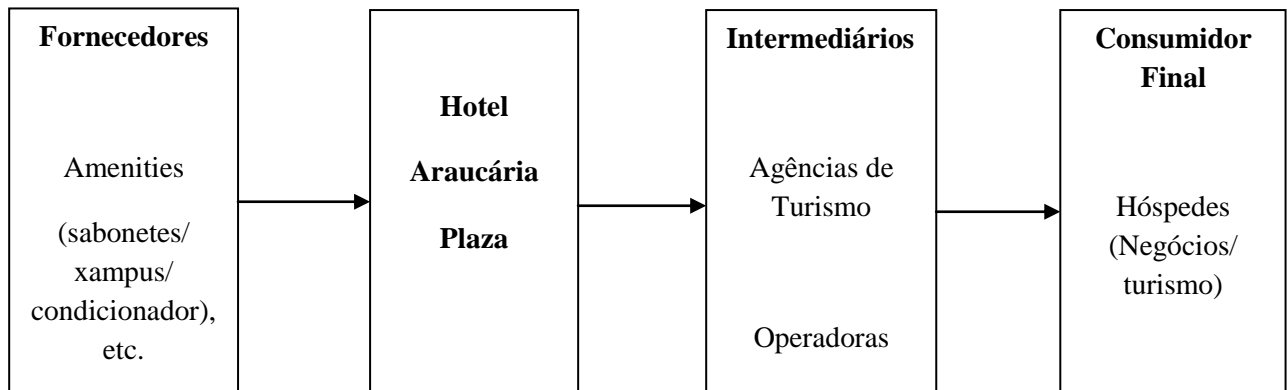
Com localização privilegiada em bairro nobre de Ribeirão Preto (SP), próximo às principais vias de acesso da cidade e no coração financeiro, perto dos melhores restaurantes, shoppings center e casas noturnas, o Araucária Plaza, categoria cinco estrelas, assegura aos seus hóspedes o mais completo e sofisticado padrão em serviços de hospedagem. No maior polo industrial e de negócios do interior do Estado de São Paulo surge o mais novo conceito em hospedagens.

O Hotel Araucária Plaza foi inaugurado no dia 25 de maio de 2003. A Construtora Pereira Alvim foi a empresa responsável pelo empreendimento e o entregou à cidade de Ribeirão Preto. O empreendimento oferece 220 apartamentos (representa o maior hotel da cidade em número de apartamentos), e sua infraestrutura inclui: área de lazer com fitness, sauna, piscina, lounge bar e restaurante. Possui ainda um moderno centro de convenções com três salas (**capacidade até 420 pessoas**), para realização de Congressos, Simpósios, Convenções e Workshops, para completar, um elegante e charmoso *foyer* para vernissages e coquetéis.

- Padrão internacional de hotelaria
- Restaurante internacional
- Piano-bar
- Room service
- Mensageiros
- Lavanderia
- Manobristas
- Completa infraestrutura para eventos e workshops.

**Quadro 6** - Serviços oferecidos pelo hotel

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 4 – A Rede da Empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.2.1 ANÁLISE SWOT (PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões internacionais e certificações – universaliza os símbolos indicadores de qualidade;</li> <li>• Leis trabalhistas – regulamentam o uso dos sindicatos, caso esse não venham a trazer benefícios.</li> <li>• Vendas pela Internet – facilita disponibilidade de horário do cliente;</li> <li>• Vendas por telefone – meio mais utilizado;</li> <li>• Informatização de documentos (scanner): facilita o acesso a documentos por departamentos por rede;</li> <li>• Pedidos automatizados – facilita vendas;</li> <li>• Telefone celular – venda pode ser originada com mais facilidade;</li> <li>• Maior hotel da cidade em número de apartamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência da taxa de câmbio para atrair clientes estrangeiros;</li> <li>• Público-alvo: clientes de alta renda.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de câmbio – com o aumento do dólar aumenta a vinda de estrangeiros;</li> <li>• Níveis de investimentos - com as boas vendas, fica mais fácil à melhoria sem que afeta nossos investidores;</li> <li>• Custos de energia - surgiram novas tecnologias para diminuição de custos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade de governo – causa oscilação no poder aquisitivo;</li> <li>• Poder dos sindicatos – caso não haja uma fiscalização correta, pode vir a prejudicar empresas idôneas.</li> <li>• Taxa de cambio – com a queda do dólar diminui a vinda de estrangeiros;</li> <li>• Taxa de juros – pode vir a afastar</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendências de crescimento do PIB - com o aumento gera o aumento da demanda.</li><li>• Mobilidade social – quando ocorre crescimento;</li><li>• Busca por segurança – aumento de consumo de serviços qualificados;</li><li>• Atitude – através de uma pesquisa podemos adequar os serviços às exigência de nossos clientes;</li><li>• Mulher no mercado de trabalho – houve uma especialização no serviço direcionado;</li><li>• Lazer – há uma diferenciação através das opções;</li><li>• Conveniência – vários serviços oferecidos para maior comodidade.</li></ul>	<p>investidores de imobiliários;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desemprego – considerando um hotel de negócios tende a diminuir a demanda.</li><li>• Vida útil dos equipamentos – caso não seja feito acompanhamento e manutenção;</li><li>• Mudança dos custos de tecnologia - o avanço da tecnologia requer melhoria a quais passam a desvalorizar muito rápido;</li><li>• Estoque computadorizado - uma vez que ainda não temos esse controle.</li></ul>
---	--

**Quadro 7 - Análise SWOT**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING, MARKETING OPERACIONAL E MARCA

O Hotel Araucária Plaza é uma empresa totalmente orientada para o cliente, buscando sempre a satisfação dele. Constitui-se em um hotel diferenciado em Ribeirão Preto de alto padrão.

O mercado-alvo do hotel é principalmente na cidade de São Paulo e interior do Estado, Minas Gerais e interior do Estado, Curitiba e Porto Alegre. O público-alvo é definido, principalmente, como: turismo (classes A e B) e negócios (diretoria e gerência de empresas).

O hotel se posiciona estrategicamente como um hotel de luxo na mente dos clientes, procurando oferecer a eles serviços e valor superior, desde o serviço de manobrista, recepção e restaurante, até o check-out do cliente.

A marca está estrategicamente vinculada a luxo e sofisticação, fazendo jus à categoria cinco estrelas na qual se enquadra. A diferenciação do hotel de seus concorrentes está justamente na qualidade dos serviços oferecidos (o hotel oferece 30% a mais do que os eventos contratam, desde cardápio e funcionários até infraestrutura), diferentemente de hotéis econômicos que não possuem estrutura.

De acordo com o Gerente Operacional e responsável pela área de Marketing, o hotel procura atender todas as necessidades e desejos de seus clientes, primando pela excelência no atendimento e qualidade.

O hotel possui uma equipe de vendas, sendo uma pessoa trabalhando em São Paulo e outra pessoa para Ribeirão Preto e região. Em viagens mais longas, o próprio gerente operacional comparece. A equipe realiza visitas periódicas a empresas e agências de turismo e/ou operadoras para captação/prospecção e manutenção de clientes.

\* **Concorrentes:** Hotel JP (concorrente direto/hotel horizontal; foca o turismo de lazer), Sleep Inn Ribeirão Preto, Confort Inn Ribeirão Preto, Ibis Ribeirão Preto, Stream Palace, Plaza Inn, Hotel Taiwan.

\* **Meios de divulgação (Propaganda):** Mídia, Outdoor, Mala direta, E-mail marketing, Convênios com táxis, revistas/manuais das agências de viagem que vendem os pacotes.

#### 5.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PESQUISA DE MERCADO

No caso do hotel analisado, os serviços são oferecidos e vendidos e não se pode falhar durante esse processo. Para conseguir atender e superar as expectativas dos clientes, está disponível para os hóspedes um sistema que pode ser acessado pelo ramal telefônico de seu apartamento. O sistema constitui-se em um banco de dados onde se mantém sempre um contato com as necessidades (sugestões, opiniões e reclamações) de clientes, facilitando a tomada de decisões de serviço ao cliente. A vantagem do ramal #1 é ser um serviço vinte e quatro horas, automático de atendimento ao cliente, espécie de ombudsman, quando algum aspecto do serviço não está sendo feito de forma satisfatória para o cliente. É uma espécie de pesquisa de satisfação sem a necessidade de preencher formulários.

As pesquisas são feitas dentro do hotel, diretamente com os próprios clientes para avaliar sua satisfação e tomar medidas, proporcionando-lhes experiências de hospedagem cada vez mais agradáveis

A pesquisa ativa de satisfação do cliente é realizada no final de cada dia. O gerente operacional seleciona alguns apartamentos para investigar o nível de satisfação com relação aos serviços oferecidos e atendimento. Por meio das reclamações ou sugestões obtidas, pode-se tomar decisões de melhoramento de falhas operacionais e pontos críticos para a satisfação dos clientes, visando-se atender às necessidades dos hóspedes no melhor de seu esforço. Além disso, o gerente fornece o número de seu telefone celular para que o hóspede possa entrar em contato diretamente, caso prefira.

Assim sendo, o gerente operacional elaborou um sistema de informação de marketing simples, mas eficiente, pois proporciona acesso direto com os clientes, facilitando o atendimento de suas necessidades sem deixar tempo para a insatisfação crescer.

O Araucária Plaza não possui um programa de fidelização dos clientes. Pensa-se em um cartão de fidelização. Porém, ainda estuda-se a possibilidade de viabilização.

Recentemente, o hotel contratou um Consultor Hoteleiro para avaliar os serviços oferecidos pelo hotel (Hóspede Oculto). Este trabalho foi muito importante, pois os detalhes são importantes para os hóspedes. O resultado da pesquisa serviu para que o hotel pudesse visualizar melhor possíveis erros ou falhas e os corrigisse. Como a preocupação com a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar, o hotel pretende realizar novamente este trabalho, porém, desta vez, fornecendo uma cortesia para um cliente assíduo do hotel, para que ele aponte possíveis pontos de melhoria, buscando sempre o aperfeiçoamento nos serviços oferecidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o conteúdo analisado na investigação empírica, pode-se concluir que o Hotel Araucária Plaza representa um importante *player* na indústria hoteleira da região de Ribeirão Preto (SP), representando o maior hotel da cidade em número de apartamentos. Sendo um dos poucos hotéis cinco estrelas da cidade, o hotel apresenta diferenciais de luxo e sofisticação, o que condiz com o seu posicionamento na mente do cliente.

A marca Araucária Plaza está vinculada também a luxo e sofisticação, justificando o padrão cinco estrelas do hotel. O público-alvo do hotel são das classes A e B, representado em sua maioria por profissionais de cargos de gerência e diretoria de empresas que atuam na região.

O hotel procura atender todas as necessidades de seus hóspedes como pôde ser verificado no estudo de caso. O hotel é totalmente orientado para o cliente. O sistema de informação de marketing do hotel, fundado em um simples ato de disponibilidade do gerente e linhas telefônicas permite que se conheça bem os clientes, assim como as suas necessidades, assim como atendê-las o mais prontamente. O relacionamento direto com o Gerente Operacional do hotel, assim como a pesquisa de satisfação realizada diariamente, colaboram para a alta qualidade dos serviços oferecidos. A utilização de um consultor como Hóspede Oculto foi importante para se avaliar o serviço oferecido e implementar alguns pontos de melhoria.

O objetivo do estudo, conhecer a forma pela qual ocorre a operacionalização das estratégias de marketing e posicionamento, mostrou que, no caso do Hotel Araucária Plaza, um estabelecimento de renome, as estratégias se realizam pelo investimento inicial da construção de um hotel categoria cinco estrelas, por uma cultura de serviço, voltada à satisfação dos clientes, e por procedimentos de controle simples, viáveis para qualquer empresa. Portanto não é, aparentemente, a sofisticação dos métodos gerenciais que produzem os melhores resultados. O empenho e dedicação das pessoas a uma visão parece fazer mais diferença no resultado das estratégias, e deve ser foco de futuras investigações.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (2001). Administração estratégica de mercado (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1982). Positioning your product. Business Horizons, 25, 56-62.
- Adcock, D. (2000). Marketing strategies for competitive advantage. New York: John Wiley & Sons.
- American Marketing Association. Dictionary of marketing terms. Recuperado em 21 de novembro 2009, de <http://www.marketingpower.com>.
- Anderson, C. H., & Vincze, J. W. (2000). Strategic marketing management. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cravens, D. W. (1994). Strategic marketing. Illinois: Irwin.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. European Business Review, 18(4), 266-293.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

- Hamza, K. M. (2009). Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Heskett, J. (2010). How do you weigh strategy, execution, and culture in an organization's success? Recuperado em 14 agosto, 2010, de <http://hbswk.hbs.edu/item/6433.html>.
- Kotler, P. (2000). Administração de marketing (10a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). Marketing estratégico. Lisboa: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moraes, C. A. (2009). Segmentação estratégica de mercado empresarial: uma proposição de estrutura de procedimentos com base nos benefícios procurados. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Myers, J. H. (1996). Segmentation and positioning for strategic market decisions. Chicago: American Marketing Association.
- Ribeirão Preto e Região Convention & Visitors Bureau. (2010). Pesquisa geral no site. Recuperado em 10 de julho, 2010, de <http://www.ribeiraopretoconvention.org.br>.
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Posicionamento: a batalha pela sua mente (8a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Rodrigues, R. R. (2009). Contribuições à gestão da marca corporativa no varejo brasileiro: um estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Saunders, J., & Hooley, G. J. (1996). Posicionamento competitivo. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). O novo posicionamento. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Valdés, J. A. (2003). Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (D. Grassi, Trad.) (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## **MARKETING STRATEGIES AND BRAND POSITIONING IN THE HOTEL SECTOR: AN EXPLORATORY STUDY**

### **ABSTRACT**

Due to increasing demand for tourism in Brazil, either for leisure or business purposes, the competitive environment in the hotel industry is a daily fight. Achieve superior value to clients and charging competitive prices are routine decisions in the hotel industry. So, marketing strategies, based on marketing segmentation, target market definition, positioning and branding are extremely important to differentiate hotels players. The central objective of the present study is to investigate how strategic marketing and positioning are implemented , using the case study **Hotel Araucária Plaza**, established in Ribeirão Preto – S.P. The case study was used as a method of research to elaborate the present article. Techniques like in-depth interview and documental analysis were used to collect information. The results point out: (a) The hotel is strategically positioned as a luxury hotel in the minds of customers, seeking to offer them services and superior value, (b) The brand is strategically linked to the luxury and sophistication, (c) The hotel has a simple and efficient marketing information system to keep customers satisfied.

**Keywords:** Strategic Marketing; Brand; Hotel Sector.

---

Data do recebimento do artigo: 17/09/2010

Data do aceite de publicação: 23/11/2010