

# Reposicionamento Estratégico: O Caso do Hotel Renaissance

Braulio Oliveira<sup>1</sup>

braulio@fei.edu.br

Marcos Cortez Campomar<sup>2</sup>

campomar@usp.br

1 FEI, São Paulo, SP, Brasil

2 FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil

## RESUMO

*O aumento da competição fez com que as premissas e as atividades de marketing passassem a ocupar um lugar de destaque entre as diversas funções organizacionais, por elas se constituírem no ferramental que permite estimular a interação com o mercado consumidor. Em vista da sua relevância no que tange à promoção da interação entre empresa e ambiente, e da carência de estudos específicos que abordam o assunto, este artigo, de caráter exploratório, discorre sobre a operacionalização do reposicionamento em marketing. Além da revisão da literatura pertinente, o trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso 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, reconhece a complexidade para a realização do processo, o qual envolve a necessidade da análise das dimensões “empresa”, “concorrência” e “mercado”, e valoriza a contribuição das decisões relativas ao composto de marketing para o sucesso do projeto.*

Palavras-chave: posicionamento; reposicionamento; estratégia.

## 1 - INTRODUÇÃO

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 público-alvo, seja ocupada. Assim, o *reposicionamento* emerge como uma atividade cada vez mais necessária e realizada, conforme defendida pelos autores expostos abaixo.

Não obstante diversos autores, conforme será elucidado mais adiante, ainda 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.

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 necessária, conforme exposto, o *reposicionamento* é um processo complexo e de alto risco. 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). Assim, ele consiste em uma estratégia de alto risco, embora correntemente necessária (JAIN, 2000, p. 364). Prova disso são os resultados de um levantamento realizado pela American Hotel & Motel Association, que observou que 97% dos seus membros preferem a renovação à construção de novos hotéis (PANERI e WOLFF, 1994, p. 14).

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* estratégico, 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 do processo, 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 empírica; a quarta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a apresentação dos dados e a análise e interpretação das variáveis operacionais trabalhadas; a quinta e última parte apresenta as conclusões do trabalho.

## **2 – OPERACIONALIZAÇÃO DO REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE 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. Observa-se, assim, existir para esse autor, uma maior relevância das técnicas de comunicação em detrimento de outras atividades de marketing. No entanto, ele afirma que as ferramentas que podem ser utilizadas no processo de *reposicionamento* são semelhantes às usadas no desenvolvimento de novos produtos, com diferenças decorrentes do fato de os objetivos serem diversos (CAFARELLI, 1980, p. 221).

No entanto, 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. De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 251) “utilizar a evidência física da empresa para embalar o serviço envia indícios de qualidade aos clientes e adiciona valor ao serviço, em termos de desenvolvimento da imagem.” Assim, uma vez que por natureza se torna difícil a avaliação objetiva dos serviços por parte dos clientes, a evidência física cumpre um papel estratégico, devendo ser trabalhada em três dimensões, a saber (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 247-250):

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

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

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

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.

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).

Embora Aaker (1998, p. 164) trabalhe no nível da marca, expõe 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).

A partir da revisão da literatura empreendida, 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.

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

A seguir apresenta-se a metodologia da pesquisa de campo 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 por 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 para a proposição de um modelo. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o grau de importância do *posicionamento* estratégico para a empresa pesquisada;
- Descrever as práticas realizadas pela empresa pesquisada acerca do *reposicionamento*;
- Verificar as dificuldades e os resultados do processo empreendido.

Os objetivos propostos e a finalidade do presente estudo indicaram como mais apropriada a pesquisa do tipo 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 específico para estudos exploratórios, Yin (2001, p. 23) esclarece que estudos 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.

Para a contribuição empírica foi selecionada a empresa Reinassence, em vista de se tratar de uma empresa pertencente, em parte, a um grande grupo hoteleiro norte-americano (Marriot) que opera mundialmente, o que dá indícios de profissionalismo em gestão, e do dinamismo da competição no seu setor de atuação. Consistiu, portanto, em um projeto 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 se deu por meio de uma entrevista pessoal com a principal executiva de marketing da referida empresa e da análise de documentos obtidos em fontes secundárias, e também relatórios gerenciais disponibilizados

pela empresa, os quais apresentavam alguns indicadores de marketing, tais como o perfil sócio-demográfico dos consumidores e o nível de satisfação deles.

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 da entrevistada, com o objetivo de reduzir o tempo da entrevista e de melhor aproveitar as informações fornecidas. A entrevista foi realizada pelo primeiro autor do presente trabalho. A primeira parte do roteiro buscou melhor conhecer a empresa e a entrevistada, enquanto que a segunda abordou o tema da pesquisa propriamente dito. A segunda parte abordou de maneira explícita e detalhada questões 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). Por restrições impostas pela empresa, não foram analisados documentos internos, mas foi solicitado à entrevistada que considerasse fatos reais para a construção das respostas, buscando minimizar uma das fraquezas da utilização da entrevista pessoal como fonte do método estudo de caso: a tendenciosidade (YIN, 2001, p. 114).

#### **4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO ESTUDADO**

Criado em 1997, o hotel Renaissance está localizado nos Jardins, um bairro nobre da cidade de São Paulo. Possui 25 andares, 452 apartamentos e uma área de 2.700 m<sup>2</sup> para eventos. Conta, ainda, com um *spa*, com um *fitness center*, com restaurantes, com escritórios e com salas para reuniões.

Buscando obter maior aderência com o *posicionamento* desejado, seis andares do hotel foram destinados à formação do *club level*, uma oferta que busca enaltecer aspectos diferentes dos enfatizados até então. Isso porque o *posicionamento* original sofreu distúrbios em razão do estabelecimento de dois novos concorrentes na mesma região, voltados a públicos-alvos semelhantes.

Assim sendo, em vista de o hotel constituir uma nova oferta nas mesmas dependências e com uma extensão do nome tradicional, fez com que se tratasse de um *reposicionamento* e não apenas um *posicionamento*. Isso porque a bandeira, o nome tradicional, já conhecido pelo mercado, precisou abarcar ofertas que possuem *posicionamentos* distintos. Além disso, alguns dos atuais clientes serão abordados pela nova oferta, sendo que o público adicional, ainda não, ou ex-cliente, que já conhece o hotel, certamente possuía considerações consolidadas ao seu respeito.

Portanto, o *reposicionamento* vem ocorrendo com base na proposta de uma nova oferta, um “hotel dentro do hotel” existente chamado de *club level*, o qual visa a atender a um segmento de mercado *premium*.

A fim de que se possa melhor visualizar as condutas efetivadas pela empresa pesquisada, apresenta-se um resumo no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo do processo de reposicionamento da empresa pesquisada

| Variável  | Prática  |
|---|--|
| Motivos que definiram a necessidade de reposicionamento                 | Diferença entre o posicionamento desejado e o obtido   |
| Razão do reposicionamento   | Interesse por um público diferente do qual vinha sendo atendido  |
| Posicionamento existente e o pretendido                                 | Do conforto voltado ao <i>business man</i> para o <i>status</i>  |
| Aspectos positivos e negativos que oferta possuía                       | Conforto, funcionalista  |
| Perfil do público-alvo anterior   | Classe socioeconômica alta, maioria masculino  |
| Perfil do novo público-alvo   | Valorizadores de <i>status</i> e experiências  |
| Medidas para se evitar confusão dos posicionamentos antigo e novo       | Criação de uma oferta específica   |
| Abordagem do público anterior pela empresa                              | Focada em benefícios funcionais  |
| O que se buscou saber juntos ao público-alvo (pretendido e/ou anterior) | Fatores que influenciam a escolha de um hotel, canal utilizado e origem do hóspede                                   |
| Critérios usados para se definir o novo posicionamento                  | Capacidades da empresa, análise do mercado e da concorrência   |
| Alteração de produtos/marcas  | Sim: elaboração de nova oferta e extensão de marca que originou uma marca combinada, a <i>Renaissance Club Level</i> |
| Alteração do “front-office”   | Sim, treinamento   |
| Alteração de processos  | Sim, agregando elementos emocionais  |
| Alteração de evidências físicas   | Sim, reformando andares do hotel   |
| Alteração de preços   | Sim, para maior  |
| Alteração de forma e de locais de entrega da oferta                     | Sim, em relação à forma  |
| Alteração da comunicação  | Sim, focando aspectos emocionais e subjetivos  |
| Elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento              | Alterações dos serviços, operações e focalização em detalhes diferenciadores   |
| Dificuldades do reposicionamento  | Possibilidade de confundir os públicos-alvos   |
| Resultados pretendidos  | Alterar a estrutura do mercado, atrair um novo público e aumentar o faturamento                                      |

FONTE: Elaborado pelo primeiro autor, a partir dos dados coletados.

Com base nos dados coletados, elucidados no Quadro 1, segue a análise e a interpretação do caso estudado.

O Hotel Renaissance, criado em 1997 com base nas condições ambientais da época, buscou estabelecer o *posicionamento* de um meio de hospedagem voltado a pessoas requintadas e de alto poder aquisitivo, em especial, homens executivos. No entanto, alteradas as condições ambientais, principalmente em virtude da chegada de dois novos concorrentes – o que, por sua vez, alterou a percepção de valor dos clientes e do público-alvo – o *posicionamento* obtido teve sua coerência e consistência diminuída em relação aos objetivos da empresa. Em decorrência disso, houve perda de clientes que se relacionavam com a empresa em razão de tal *posicionamento*. Nota-se, portanto, que conforme observado na revisão bibliográfica realizada, deve-se continuamente buscar a maior aderência possível entre o *posicionamento* almejado e o efetivamente obtido, valendo-se, para tanto, do *reposicionamento* da oferta, inclusive por meio da expansão do *portfolio* da empresa.

Localizado em uma das mais nobres áreas da cidade de São Paulo (Jardins), e com uma grande estrutura, a empresa precisa buscar impor as suas pretensões de forma cautelosa, mas firme, sob o risco de perder o foco, uma vez que se agir de forma reativa e sem visão estratégica e de longo prazo, pode sucumbir às pressões e querências de clientes que possuem

um perfil diverso daquele para o qual o negócio foi constituído, com o intuito de conseguir sustentabilidade no curto prazo.

De fato, conforme explicitado na revisão da literatura apresentada, o dinamismo do ambiente empresarial implica a contínua necessidade de *reposicionamentos*, ainda que para readequar a mesma proposta de valor ao longo do tempo, conforme o caso aqui exposto. Essa atividade é tão importante, própria e única, que a executiva entrevistada disse desconhecer outra maneira de permanecer competitivo.

O novo *posicionamento*, que enaltece o *status*, em detrimento de itens de conforto, denota uma mudança na visão, que antes era direcionada à operação e nos aspectos funcionais da oferta e, atualmente, reconhece e considera a importância dos aspectos emocionais e subjetivos que contribuem para a escolha de um hotel. Ressalte-se que a correção do *posicionamento* pretendida pelo hotel e prevista na literatura relativa ao assunto como um dos motivos que o incitam, é uma empreitada delicada, uma vez que, embora à revelia da empresa, a mudança no seu *posicionamento* ocorreu ao longo de algum tempo até que fosse observada e desencadeasse ações por parte da empresa, além de ser a atual referência do público-alvo acerca da oferta. Isso porque a contínua alteração da proposta de valor (*posicionamento*), de forma provocada e planejada, ou não, pela empresa, pode contribuir para a criação de confusão por parte do seu público-alvo e dos seus atuais clientes.

A empresa analisou intensivamente as dimensões “mercado”, com base em pesquisas com grupos de foco com pessoas que possuíam o perfil desejado e com os hóspedes, “empresa”, com base em levantamentos das potencialidades e das fragilidades e “concorrência”, visitando e se hospedando nos principais oponentes, a fim de utilizar-se de informações que contribuiriam para o sucesso do *reposicionamento*. Por meio disso, observou, por exemplo, a importância de se trabalhar as *interfaces* e a *interferência* existente entre o novo público-alvo e os clientes atuais.

A criação de uma estrutura específica, que pode ser compreendida como “um hotel dentro do hotel”, com vistas a atender um público mais exigente e requintado, e de classe socioeconômica ainda mais alta do que o que vem sendo atendido, embora possa causar a temida confusão, também pode endossar a qualidade da bandeira e dos produtos que oferece. Como a interação entre esses públicos mostrou-se inviável do ponto de vista dos próprios clientes, a partir de experiências de integração realizadas, os cuidados devem ser redobrados e as estruturas devem ser pensadas com base nos valores próprios de cada um deles e não em variáveis mais elementares, como a renda.

A elaboração de uma estrutura específica consistente com o novo *posicionamento* foi de grande contribuição para o projeto, uma vez que as interações entre públicos que atribuem valores diferentes aos aspectos enaltificados poderiam ser prejudiciais ao processo, conforme ocorrido em uma experiência realizada pela empresa. Assim, essas interações que poderão ocorrer em áreas comuns devem ser monitoradas, a fim de que os ajustes necessários sejam realizados em tempo. Também a comunicação é destacada pela empresa como de fundamental para o sucesso do programa, pois é capaz de prover diferenciais subjetivos, os quais são difíceis de serem copiados.

A empresa vincula o processo de *reposicionamento* ao tempo necessário para as adaptações internas, o que pode não condizer com a realidade, pois a assimilação por parte do público-alvo da oferta pode ultrapassar em muito esse prazo baseado nos aspectos operacionais. O planejamento do processo é fundamental para que se possam alcançar os resultados pretendidos, de forma que as análises que nele estão contidas propiciem bases para as escolhas relativas às ações que devem ser realizadas. O uso de pesquisa de marketing



apresentou-se como fundamental para que decisões relativas ao processo estratégico e operacional do *posicionamento* pudessem ser tomadas.

O *front-office* sofreu alterações com vistas a proporcionar consistência ao *posicionamento* pretendido, o que se deu com base em treinamento e na experimentação da oferta, o que contribuiu significativamente, para o processo, uma vez que conhecer a oferta é fundamental para que se possa realizar uma abordagem adequada – especialmente porque não se pretendia abordar os aspectos reais da oferta (apartamentos e televisores maiores, por exemplo), como forma de fortalecer aspectos emocionais. A estratégia utilizada se justifica pelo fato de que aspectos mais subjetivos, como a sensação de *status*, podem não ser percebidos, uma vez que elas dependem, fundamentalmente, da relação de valor de cada pessoa com os elementos da oferta. Assim sendo, o treinamento deve buscar sanar essa lacuna que pode ser aberta.

Como forma de tornar a oferta e o novo *posicionamento* reais e mais facilmente compreensíveis e perceptíveis, aspectos dos serviços e processos foram reformulados, tornando-se mais sofisticados e pautados em interesses emocionais, em detrimento dos puramente racionais. A isso, agregam-se estruturas físicas e ambientações também diferentes das existentes no passado. No caso do Renaissance, os aspectos de ambientação do serviço foram bastante utilizados, conferindo certa tangibilidade ao novo *posicionamento*, de forma que ele seja potencializado. Esse direcionamento é compatível com a idéia apresentada por Di Mingo (1998, p. 34), que acredita na necessidade da compatibilização das pretensões relativas ao *posicionamento* com aspectos reais de diferenciação.

O preço, que para a empresa é a única variável controlável de marketing que se traduz em receita imediata, para o cliente é o elemento que possui um grande peso na percepção de valor que atribui à oferta. Assim sendo, é natural que *posicionamentos* que busquem enaltecer requinte e *status* possuam preços mais elevados, até para que a operação seja viável financeiramente, uma vez que os custos envolvidos na oferta que possui como diretriz tal *posicionamento* são mais elevados. Portanto, é fundamental a diferenciação de preço para dar suporte e sustentabilidade ao novo *posicionamento*, uma vez que ele difere significativamente do anterior. Além disso, embora os diversos produtos estejam sob o “guarda-chuva” Renaissance, cada um deve possuir o seu próprio *posicionamento*, respeitando a consistência e a coerência com o *posicionamento* expresso pela bandeira, agora revisto.

Como não poderia deixar de ser, a comunicação, variável que permite expressar ao mercado a proposta da empresa, foi alterada significativamente, tanto em termos de conteúdo, quanto em termos de forma e de veículos. Essa alteração é fundamental para que um novo *posicionamento* seja assimilado pelo mercado, inclusive de forma contundente, para que se possa substituir o *posicionamento* que vigia até então.

Em vista de a comunicação possuir a responsabilidade de transmitir o novo *posicionamento*, ela constitui-se em uma atividade bastante delicada, especialmente por se lidar com públicos de perfis diferentes, que serão abordados com promessas diferentes com base em uma mesma marca – que conforme desenvolvido nesta tese, funciona como vetor do *posicionamento*.

Embora se possa compreender que a utilização da mesma marca possa dificultar o *reposicionamento*, por poder trazer consigo elementos que induzam ao desenvolvimento de associações, por parte do público-alvo, que já não mais condizem com a nova proposta de valor, fazer uso da sua força e dos elementos benéficos que ela compreende pode contribuir para o processo. No caso do Renaissance, a utilização do termo *club level* como extensão teve por objetivo reforçar a idéia de que se trata de uma nova proposta, sob os cuidados do já reconhecido nível de serviços operado pelo hotel.

Ainda com relação à comunicação, a empresa optou, em razão das suas limitações e especificidades, por apresentar a oferta por meio da central de reservas – o que pode não contribuir significativamente para a venda em um primeiro momento, já que, em geral, o serviço é uma promessa até que se concretize a experiência, especialmente nesse caso em que se busca enaltecer o aspecto emocional da oferta. Portanto, é fundamental que materiais de apoio mais tácitos sejam utilizados, até que o público-alvo tome contato com a oferta diferenciada.

Assim, considera-se fundamental que a extensão da marca seja bem trabalhada, no intuito de permitir o desenvolvimento de associações específicas sobre cada oferta. Portanto, embora seja defensável a idéia de que aspectos puramente intangíveis, tal como a marca, possam ser trabalhados com vistas a um novo *posicionamento*, outras questões podem dificultar o processo, parecendo ser importante a existência de diferenciais reais, conforme já exposto. Essa situação denota que os diferenciais que podem ser observados e compreendidos em termos lógicos contribuem significativamente para o *posicionamento*, ainda que ele possa ser entendido como um processo que busca atuar na dimensão emocional das pessoas.

## 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O caso estudado apresentou um *reposicionamento*, que significa, em última análise, a alteração da sua proposta de valor (ao menos às vistas do seu público-alvo), inclusive visando a agregar um público com perfil significativamente diferente do que vinha sendo atendido, mas sem abrir mão desse. Para tanto, desenvolveu e lançou um novo produto, a fim de permitir o desenvolvimento do novo *posicionamento*.

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*.

No entanto, no caso estudado observou-se que a interferência do público anterior (quando o do novo *posicionamento* é diferente) e mesmo das associações preexistentes quando o novo *posicionamento* é apresentado ao mesmo público, podem ser complicadores do processo, o que justifica a necessidade de aprofundamento sobre o referido assunto. Assim sendo, embora a preocupação com o cliente em perspectiva seja de absoluta importância, também os clientes atuais devem ser considerados quando da realização do *reposicionamento*, uma vez que esse pode se constituir em uma fonte de ruído que dificulte o estabelecimento de um novo *posicionamento*.

Muito embora os processos expostos na revisão da literatura enfatizem que o *reposicionamento* deve-se basear em comunicação, as evidências apontam 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).

Em razão de o *posicionamento* ser um estado relativo, seus efeitos podem ser duradouros somente no curto e médio prazo, a depender do nível de pró-atividade dos demais concorrentes do grupo. Disso decorre que o *posicionamento* deve ser avaliado regularmente e comparado com a proposta de valor que pela qual a empresa pretende alcançar os seus objetivos.

Evidenciou-se que três dimensões devem ser avaliadas a fim de proporcionar subsídios para a adequada realização do processo: empresa, concorrência e mercado. 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*, como no caso Renaissance. Assim, o treinamento e a experimentação, juntamente com a constituição de diferenciais reais, devem contribuir positiva e decisivamente para o sucesso do processo. É fundamental que, antes do início do processo, os rumos sejam definidos, acordados e partilhados pela alta cúpula da empresa, a fim de proporcionar comprometimento, continuidade e serenidade na condução do projeto; 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.

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 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 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 tenha por objetivo comprovar a relevância das diversas variáveis apontadas neste trabalho, além de outras pesquisas qualitativas que busquem levantar outras questões e variáveis relativas ao *reposicionamento* em marketing.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

BERKOWITZ, Eric N. *et alii*. **Marketing**, v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

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](http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2004.

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.