

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: UM ESTUDO MULTICASOS

AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

amandaqueiroga20@yahoo.com.br

ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

agcmachado@gmail.com

CNPQ, CAPES

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING (ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE MARKETING)

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: UM ESTUDO MULTICASOS

MARKETING STRATEGIES FORMATION PROCESS IN THE HOTEL INDUSTRY: A MULTI-CASE STUDY

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de formação de estratégias de marketing na indústria hoteleira. A estratégia de pesquisa foi de estudo de casos múltiplos e utilizou-se entrevista semiestruturada. Para analisar os dados, foram utilizados códigos e categorias. Os resultados da pesquisa permitiram evidenciar que as estratégias de marketing foram fortemente influenciadas por imposições de fatores externos, em particular as dimensões política, econômica, social e tecnológica. No contexto interno, as empresas apresentaram semelhanças no tipo de administração, predominantemente familiar, caracterizadas, principalmente, pela centralização das decisões. As principais estratégias de marketing evidenciadas foram: segmentação, posicionamento e diferenciação de mercado, definição de produto, precificação, distribuição e comunicação integrada de marketing. Quanto à tipologia de formação de estratégia, as estratégias impostas sobressaíram nos casos analisados, seguidas pelos tipos empreendedor e guarda-chuva. Em apenas um dos hotéis pesquisados, diferente dos demais, a formação das estratégias de distribuição foi do tipo processual.

Palavras-Chave: Estratégia de marketing, Contexto, Processo, Indústria hoteleira.

ABSTRACT

This article aims to analyze the marketing strategies formation process in the hotel industry. The research strategy was multiple cases study. The main data collection technique was semi-structured interview. To analyze the data, codes and categories were used. The survey results have highlighted that the marketing strategies were strongly influenced by impositions from external factors, in particular the political, economic, social and technological. In the internal context, companies had similarities in the type of administration, predominantly familiar, mainly characterized by centralized decision-making. The main marketing strategies have been highlighted: segmentation, positioning and market differentiation, product definition, pricing, distribution and integrated marketing communications. Regarding the type of strategy formation, imposed strategies highlighted in the cases analyzed, followed by the entrepreneurial and umbrella types. In only one of the hotels surveyed, unlike the others, the process strategy formation mode was the type used in distribution strategies.

Keywords: Marketing Strategy, Context, Process, Hotel Industry.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem adquirindo, em nível mundial, grande notoriedade, apresentando-se em franco crescimento (Hoffman & Bateson, 2008). Este setor tem se destacado como o segmento que mais cresceu nos últimos tempos, contribuindo significativamente para a composição do Produto Interno Bruto (IBGE, 2013). Dentro deste setor, o turismo apresenta-se como uma importante atividade. Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) apontam o desenvolvimento no turismo internacional, podendo alcançar, em 2020, um bilhão e meio de viajantes internacionais (OMT, 2010).

Na atividade turística, destacam-se os serviços ofertados pela hotelaria como parte importante que compõe sua infraestrutura. A hotelaria vem se destacando tanto em relação ao aumento do número de novas unidades habitacionais como o estabelecimento de cadeias hoteleiras nacionais e internacionais, aumentando, dessa forma, a concorrência. Na Paraíba, houve um significativo aumento na oferta destes empreendimentos, sendo inaugurados 63 novos meios de hospedagem no período de janeiro de 2003 a agosto de 2010. Atualmente, a oferta hoteleira paraibana é composta por 248 empresas. Destes empreendimentos, 82 estão localizados na capital, João Pessoa (Empresa Paraibana de Turismo, 2010).

As organizações, visando alcançar suas metas e objetivos, condicionam-se a desenvolver e operacionalizar estratégias que as auxiliem a obter vantagens competitivas. Há três níveis básicos de estratégia: corporativo, de negócios e funcional (Varadarajan & Jayachandran, 1999). O nível a ser abordado neste artigo será o funcional, especificamente, o de marketing. As estratégias de marketing podem ser compreendidas como “um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado” (Ferrel & Hartline, 2006, p. 14). A partir do entendimento do seu conceito, a questão de pesquisa que norteou os esforços deste estudo foi elaborada em forma de pergunta da seguinte maneira: como ocorre o processo de formação das estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros?

O processo de formação de estratégias de marketing é um tema de abordagem discreta na literatura nacional e internacional (Toaldo, 2004; Menon, Abharadawaj, Adidam & Edison, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999; Hutt, Reigen & Ronchetto, 1988). Porém, seu estudo é de grande relevância, tendo em vista que as estratégias de marketing têm por objetivo orientar as atividades desenvolvidas pela organização na busca e manutenção de vantagens competitivas (Varadarajan, 2010; Varadarajan & Jayachandran, 1999).

Neste contexto, o objetivo central deste artigo é analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros. Especificamente, buscou-se compreender o papel do contexto, identificar as estratégias de marketing empreendidas pelos casos selecionados, e compreender os modos de formulação das mesmas.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância desta pesquisa está no fortalecimento do conhecimento teórico da área, a qual se apresenta como um campo em crescimento, necessitando de mais estudos para obter uma maior robustez. Tem-se o intuito, pois, de contribuir para o aprofundamento de reflexões sobre o processo de formação da estratégia de marketing, que até então foi pouco desenvolvida no contexto nacional.

Em termos gerenciais, esta pesquisa poderá auxiliar executivos no desenvolvimento de suas atividades administrativas, inclusive nos processos de tomada de decisão, permitindo-lhes acompanhar efetivamente como ocorre o processo de formação das estratégias, as mudanças e transformações vivenciadas ao longo do tempo e como as empresas enfrentam essas situações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing permitem o alcance dos objetivos específicos empresariais, através de padrões de decisões relacionados às escolhas críticas sobre produtos, mercados, atividades e recursos de marketing ligados à criação, comunicação e entrega de valores ao cliente, proporcionando um intercâmbio com a empresa (Varadarajan, 2010). Essa definição mostra claramente a sua amplitude e a relação direta existente entre a empresa, o mercado, seus consumidores e o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações. Dessa maneira, as estratégias de marketing não podem ser apenas consideradas importantes, mas essenciais para o sucesso da empresa.

As estratégias de marketing podem ser concebidas, portanto, como “atividades de marketing e decisões relacionadas com a geração e manutenção de vantagem competitiva” (Varadarajan & Jayachandran, 1999, p.18). Para Ferrell e Hartline (2006), estas estratégias consistem de planos que designam os meios que a organização empregará suas forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências propostas pelo mercado, podendo ser formadas por um ou mais programas de marketing. Estes programas são constituídos pelo menos por um mercado-alvo e um composto de marketing.

No que diz respeito às estratégias de marketing e a utilização do composto de mercado, existem três elementos que devem ser considerados: a segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado (Biggadike, 1981; Hooley & Saunders, 1996; Ferrel, Hartline & 2006; Boone & Kurtz, 2009).

A partir da segmentação, as empresas podem adquirir valiosas informações sobre os clientes, ajustando sua oferta e adequando-se ao público alvo escolhido e, assim, obter uma melhor posição em relação aos concorrentes (Pesonen, Laukkanen & Komppula, 2011). Além disso, a segmentação é considerada um caminho eficaz para aplicação do conceito de orientação para mercado e, ainda, nortear a criação das estratégias de marketing e alocação de recursos (Toledo & Siqueira, 2001). Após a escolha do mercado-alvo e, conseqüentemente, da estratégia de marketing apropriada, necessita-se buscar diferenciar e posicionar o produto ou serviço frente à concorrência. As estratégias de diferenciação estão diretamente ligadas às percepções dos clientes com relação ao produto e à concorrência, sendo baseados em qualidades reais ou psicológicas. Uma empresa pode diferenciar seus produtos de diversos modos, como o oferecimento de um produto ou serviço superior ou características inovadoras, produtos de qualidade e ainda uma marca forte (Machado Neto & Giraldi, 2008).

O posicionamento diz respeito “à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo” (Ferrel & Hartline, 2006, p. 172). Percebe-se, então, que o posicionamento está ligado às percepções, à imagem mental dos clientes com relação aos benefícios proporcionados pelo produto ou serviço, que podem ser reais ou imaginários (Greenley, 1989; Hooley & Saunders, 1996; Kotler & Armstrong, 2003; Ferrel & Hartline, 2006; Kotler & Keller, 2006).

2.2 O processo de formação de estratégias

O processo de formação de estratégia tem como objetivo compreender como as estratégias são formuladas no âmbito das organizações, assim como acontecem as mudanças estratégicas. Aborda-se processo, portanto, em uma perspectiva de desenvolvimento histórico, que tem como foco as sequências de incidentes, atividades e etapas que se desenrolam ao longo da existência de determinado assunto ou tema (Van de Ven, 1992).

Os estudos acerca do processo de formação de estratégias foram abordados por diversos autores e de diferentes maneiras (Mintzberg, 1978; 1973; 1987; 1998; Mintzberg & Waters, 1982, 1985; Quinn, 1978; Indenburg, 1993; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

A formulação de estratégias tem sido descrita como um processo deliberado, na qual, primeiramente, vem o pensamento e, depois, a ação. Porém, precisa-se permitir que as estratégias se desenvolvam gradativamente através das ações e experiências da organização, ou seja, não dá pra separar pensamento e ação. As estratégias não podem ser puramente deliberadas (planejadas) nem puramente emergentes (experimentais) (Mintzberg, 1978; 1998).

Nesta perspectiva, Mintzberg e Waters (1985) discutiram a respeito da formação das estratégias nas organizações e, mais precisamente, acerca da concepção das estratégias deliberadas e emergentes, elaborando e discutindo as peculiaridades dos vários tipos de estratégias que se encontram entre estes dois extremos. A complexidade do processo de formação de estratégia deve-se à variedade de processos existentes identificados a partir de estudos empíricos. As estratégias apresentam-se em um *continuum*, no qual parte de um ponto mais deliberado e chega até outro ponto com características mais emergentes (Mintzberg; Waters, 1985).

O processo de formulação da estratégia de marketing, por sua vez, apresenta-se como uma fonte de vantagem competitiva sustentável devido ao fato de que é mais difícil de ser imitado do que, por exemplo, os conteúdos do composto de marketing (Day, 1994; Shoham & Fiegenbaum, 1999; Toaldo, 2004). Menon *et al.* (1999) e Noble e Mokwa (1999) desenvolveram estudos a cerca do processo de formação de estratégias de marketing. A partir destes estudos, testaram e validaram dois modelos de pesquisa no qual discutem a respeito da estrutura e dos elementos essenciais à formulação e implementação das estratégias de marketing. Toaldo (2004), a partir da pesquisa destes autores, desenvolveu um modelo teórico para formulação e implementação dessas estratégias a partir da realidade empresarial brasileira.

Percebe-se, portanto, que existem diversas visões acerca do processo da estratégia em marketing. Estes modelos teóricos contribuem na medida em que auxiliam um melhor entendimento deste, levando em consideração a estrutura e os elementos internos e externos que podem afetar a criação, desenvolvimento e execução das estratégias para alcançar as vantagens competitivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa empreendida foi qualitativa, de cunho descritivo (Godoy, 1995), utilizando-se estudo de casos múltiplos (Yin, 2010) em três empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de João Pessoa.

3.1 Seleção dos casos

Os seguintes critérios foram adotados para seleção dos casos: hotéis com pelos menos cinco anos de atuação no mercado; no mínimo, 40 unidades habitacionais (UH's); e estivessem devidamente cadastradas e regularizadas com a Gerência Regional de Qualificação dos Serviços Turísticos do Ministério do Turismo.

A partir dos critérios estabelecidos, a população da pesquisa se restringiu a 20 organizações. Destas, apenas três se dispuseram a colaborar: Hotel Beta, Hotel Gama e Hotel Delta. Quanto aos respondentes, foram selecionados aqueles diretamente envolvidos com a criação das

estratégias de marketing da organização, ou seja, proprietários e executivos que participassem das decisões referentes às funções marketing desenvolvidas na empresa. No entanto, vale salientar que nos hotéis participantes, nenhum possuía um setor de marketing, cabendo às diretorias e gerências comerciais as decisões referentes à área.

3.2 Coleta de dados

A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram fundamentadas em um roteiro de tópicos elaborado a partir do referencial teórico desenvolvido, anteriormente, à luz dos objetivos propostos pela pesquisa.

Todas as entrevistas aconteceram na cidade de João Pessoa, entre os meses de Janeiro e Abril de 2011, nos hotéis em que trabalham e tiveram, em média, a duração de duas horas. Assim, as entrevistas foram executadas em um momento pontual, classificando-se como corte seccional. Porém, as mesmas foram analisadas de modo longitudinal, devido ao propósito deste artigo.

As entrevistas foram gravadas em meio digital, mediante autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas para auxiliar na análise e recuperação das informações na fase de interpretação dos dados

3.3 Análise de dados

A partir da coleta as atividades de análise foram desenvolvidas de modo simultâneo. Além disso, fez-se importante desenvolver uma sistematização das informações que auxiliaram na interpretação dos dados (Bogdan & Biklen, 1994). Para isso, utilizou-se o método de codificação específico. A partir da codificação dos dados foram formuladas categorias que abarcassem os aspectos do fenômeno em investigação (Merriam, 1998), considerando, portanto, a repetição ou destaque de palavras, frases e acontecimentos. Os códigos destacados foram: estratégia; segmentação, público-alvo/clientes; datas; decisões; demanda; operadoras; corporativo, lazer; mercado; mídias sociais; benchmarking; planejamento; comercial; parceria; comportamento; foco; preço, promoção; transformação; eventos; estabilidade; governo e nicho de mercado.

Por se tratar de uma investigação de estudo de casos múltiplos, a análise dos dados de cada caso deu-se de forma individualizada. E, posteriormente, foi desenvolvida uma análise cruzada, que consistiu em realizar não apenas uma descrição unificada dos casos, como também “a criação de categorias ou tipologias que conceituam os dados de todos os casos” (Merriam, 1998, p. 195).

3.4 Validação e Confiabilidade

A validade e confiabilidade são preocupações centrais no desenvolvimento de pesquisas qualitativas, levando ainda em consideração questões éticas. Para validade interna foi utilizada a estratégia *member check*, ou seja, logo após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram remetidas, por e-mail, para os respondentes a fim de que avaliassem e, se necessário, corrigissem entendimentos equivocados.

Para a confiabilidade da pesquisa, os principais esforços empreendidos foram decorrentes da descrição detalhada dos procedimentos utilizados na fase de coleta de dados e do desenvolvimento de uma base de dados para cada estudo de caso.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

A análise cruzada dos casos foi desenvolvida por meio da comparação dos resultados obtidos nos três empreendimentos investigados. Em seguida, os dados foram agrupados em temas ou categorias comuns aos três casos quais sejam: o contexto, as estratégias de marketing e os modos de formação de estratégia.

4.1 Contexto

Em relação ao contexto, os hotéis pesquisados apresentaram algumas semelhanças e algumas particularidades que merecem ser destacadas. Devido ao fato de terem sido inaugurados na mesma época (1999), os Hotéis Beta e Gama foram influenciados por situações semelhantes em seus contextos externos: baixa oferta de meios de hospedagem; incentivos fiscais governamentais; o destino turístico “Paraíba” não estava consolidado; e a área de turismo apresentava-se promissora para investimentos na área. O Hotel Delta, inaugurado em 2004, também foi influenciado pelo contexto externo. Todavia, de forma diferente dos demais hotéis estudados, vez que as características dos eventos do ambiente eram próprias para o período de sua existência, tais como: estabilidade econômica nacional; incremento do turismo doméstico; popularização da *internet*; chegada de novas empresas em João Pessoa; maior utilização do avião como meio de transporte; maiores incentivos governamentais para desenvolvimento do turismo, pois o destino “Paraíba” passou a ser mais divulgado, recebendo mais turistas.

Todos os hotéis foram beneficiados com os avanços tecnológicos, como a internet e suas inovações como facilidades de reservas e comunicações; com as mudanças políticas tanto nas esferas municipais, estaduais e federais, entre outras mudanças de cunho social, político e econômico, vivenciado ao longo de suas trajetórias. Desta forma, percebe-se que as empresas aproveitaram oportunidades (Pettigrew, 1987), interagindo com o mercado (Greenley, 1989) e com características do modo empreendedor de formação de estratégia (Mintzberg, 1973) no direcionamento das suas ações referentes às atividades de marketing.

Com relação ao contexto interno, destaca-se a administração do tipo familiar predominante nos três estabelecimentos. Nos Hotéis Beta e Delta percebe-se uma maior centralização do poder nas mãos dos proprietários, que estavam sempre à frente das decisões referentes às atividades de marketing. Já no Hotel Gama existe uma distribuição do poder, salientando que as ações e decisões de marketing são desenvolvidas pelo gerente comercial.

Como forma de sintetizar os achados da pesquisa, é apresentado, no Quadro 1, a seguir, os contextos interno e externo em que foram desenvolvidas as principais estratégias de marketing dos Hotéis Beta, Gama e Delta. Vale salientar, ainda, que os termos destacados em negrito referem-se aos elementos dos contextos que apresentaram semelhanças entre os casos pesquisados.

Quadro 1: Síntese do contexto dos Hotéis Beta, Gama e Delta

Hotel Beta	Hotel Gama	Hotel Delta
<p style="text-align: center;"><u>Contexto Interno</u></p> <p>Administração familiar; Recursos financeiros próprios para investir; Formação dos setores e gerências; Ampliação do número de funcionários; Criação do setor de licitações; Diminuição do foco do segmento de negócios; Formalização do setor comercial;</p> <p>Criação do planejamento estratégico de marketing; Criação da locadora de carros dentro do hotel; Pouca infraestrutura de RH para a locadora; Fechamento da locadora de veículos; Planejamento de marketing x disponibilidade de verbas; Necessidade de ampliação de UH's; Aumento da ocupação do hotel e faturamento; Melhoria contínua da infraestrutura do hotel;</p> <p style="text-align: center;"><u>Contexto externo</u></p> <p>Baixa oferta de meios de hospedagem; Incentivos fiscais governamentais; Acesso a financiamento bancário; Questões legais para construção à beira-mar; Chegada de novos hotéis na região; Alta do dólar; Aumento do turismo doméstico; Falência da Soletur; Período de chuvas na alta estação; Criação do Ministério do Turismo; Fim da classificação hoteleira por estrelas; Mudanças na economia</p> <p>Popularização da internet Mudanças de governo municipal, estadual e federal.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Contexto Interno</u></p> <p>Estrutura administrativa familiar; Investimentos para construção de um flat; Poucas vendas das unidades do flat; Abertura do flat sob administração hoteleira terceirizada; Desvinculação da administradora hoteleira terceirizada; Transição da configuração de flat para hotel;</p> <p>Setor comercial formalizado; Elaboração do plano de marketing; Reuniões semanais para acompanhamento do plano de marketing; Planejamento baseado em estatísticas e avaliação dos resultados; Incerteza do destino turístico “João Pessoa” Melhorias na infraestrutura do hotel;</p> <p style="text-align: center;"><u>Contexto Externo</u></p> <p>Mercado imobiliário da cidade pouco aquecido; Pouca oferta de meios de hospedagem; Eleições municipais, estaduais e federais; Alta do dólar; Aumento do turismo doméstico; Criação do Ministério do Turismo; Fortalecimento da hotelaria paraibana; Investimentos governamentais em infraestrutura, formatação e comunicação do destino turístico “Paraíba”.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Contexto Interno</u></p> <p>Administração familiar; Criação do setor comercial; Desenvolvimento de software de reservas; Reservas feitas através do <i>website</i>; Realização de reformas nos hotel e renovação da decoração; Treinamento constante dos funcionários; Planejamento e execução de projetos para ampliação da empresa com o lançamento de uma nova bandeira; Bom relacionamento entre a direção e os demais funcionários;</p> <p style="text-align: center;"><u>Contexto Externo</u></p> <p>Estabilidade econômica do país; Aumento do poder de compra da população; Maior acesso à informação por parte dos consumidores; Popularização da internet; Ascensão da classe “c”; Aumento da utilização do transporte aéreo; Baixa oferta de meios de hospedagem em João Pessoa; Fechamento de hotéis em João Pessoa; Chegada de novas empresas em João Pessoa; Melhoria do comércio de João Pessoa; Melhoria na infraestrutura de João Pessoa; Chegada de novos hotéis na cidade; Ascensão do mercado turístico brasileiro (Copa 2014 e Olimpíadas 2016).</p>

Fonte: Elaboração própria (2011)

De modo geral, percebeu-se que as atividades de marketing são influenciadas diretamente pelo ambiente, porém, observou-se uma grande influência do contexto externo sob o contexto interno, em que as empresas precisavam estar constantemente ligadas às mudanças sociais, econômicas, sociais e tecnológicas para manterem-se orientadas e na disputa por vantagens competitivas. Essa questão reforça os achados da literatura (Pettigrew, 1987; Romanelli & Tushman, 1994; Mintzberg *et. al.*, 2000) acerca de como as pressões e mudanças ambientais pressionam a formulação de novas estratégias, assim como mudanças na estrutura das firmas.

4.2 Estratégias de Marketing

Nos que diz respeito às estratégias de marketing, destaca-se que os Hotéis Beta e Delta realizaram pesquisas de mercado prévia para avaliarem a viabilidade de construção de um novo meio de hospedagem. Tal ação está de acordo com a visão de certos autores (Wind & Robertson, 1983; Ferrel & Hartline, 2006) no que diz respeito à necessidade de evitar incertezas e prejuízos ao fazer investimentos e, ainda, orientar-se para o mercado, ao oferecer produtos e serviços focados de acordo com a demanda existente (Day, 1994; Woodruff, 1997).

Quanto ao segmento de mercado escolhido, os Hotéis Beta e Gama escolheram os segmentos de turismo de negócios e eventos e turismo de sol e praia, aproveitando a grande demanda desse tipo de turista na época em que foram inaugurados. No entanto, apenas o Hotel Delta optou por trabalhar com apenas um segmento de mercado, o turismo de negócios e eventos, desenvolvendo todos os seus produtos e serviços focados nesse tipo de cliente. Percebe-se, portanto, que a escolha do segmento de mercado torna-se importante para empresas para que possam oferecer o produto adequado ao cliente correto (Greenley, 1989; Hooley & Saunders, 1996; Kotler & Armstrong, 2003; Ferrel & Hartline, 2006; Kotler & Keller, 2006; Lengler, Vieira & Fachin, 2002; Toledo & Siqueira, 2001; Pesonen *et. al.*, 2011).

As estratégias de posicionamento adotadas pelos hotéis estavam bastante relacionadas à configuração do produto. Cada hotel buscou configurar a sua estrutura e seus serviços de acordo com o público-alvo selecionado. Porém, faz-se necessário destacar o reposicionamento de mercado (Ferrel & Hartline, 2006) adotado pelo Hotel Beta quando a classificação hoteleira por estrelas foi extinta.

O Hotel Beta, que era classificado como um quatro estrelas, passou a vender seus produtos como sendo um três estrelas de categoria superior. Tal atitude teve o intuito de surpreender seus clientes e superar as expectativas quando os mesmos chegassem ao hotel, acreditando estarem recebendo muito mais do que haviam pago e, assim, aumentando sua satisfação (Greenley, 1989; Hooley; Saunders, 1996; Kotler; Armstrong, 2003; Ferrel; Hartline, 2006; Kotler; Keller, 2006; Kalafatis *et. al.*, 2000).

As principais estratégias de diferenciação de mercado empreendidas pelos hotéis pesquisados foram os esforços em oferecer a maior variedade e qualidade nos serviços, bem como a personalização no atendimento. Com relação à personalização, destaca-se a estratégia do Hotel Delta ao criar um cartão fidelidade magnetizado, que serve como um banco de dados para a empresa com informações e preferências dos seus clientes e também como uma eficaz ferramenta de manutenção de clientes. Outra estratégia de diferenciação desenvolvida pelo mesmo hotel foi o envio de um e-mail assinado pelo diretor do hotel para os hóspedes após o *check out*, agradecendo a visita e pedindo uma avaliação dos serviços prestados. Antes, esse e-mail era assinado pelos recepcionistas, porém, quando passou a ser enviado pelo diretor o número de respostas recebidas aumentou vertiginosamente.

Para o estabelecimento dos preços e montagem do tarifário, os Hotéis Gama e Delta aplicam, principalmente, a análise de mercado. O Hotel Gama se baseia ainda no

estudo do ponto de equilíbrio e o Hotel Beta realiza o estudo operacional dos custos e uma progressão das suas metas a serem atingidas. Percebe-se o cuidado na concepção das ações referentes à precificação, tendo em vista que é um dos elementos que pode ser utilizado como referência para o posicionamento (Kotler & Keller, 2003; Ferrel & Hartline, 2006; Mesquita & Lara, 2007).

Já com relação às estratégias de distribuição, verificou-se nos três hotéis pesquisados que essas ações não são desenvolvidas pelo setor comercial, assim como as outras atividades de marketing, ficando a cargo de funcionários de outros setores. Quanto às estratégias de comunicação, todos os hotéis participam de feiras de turismo, *workshops*, *fan-tours*, acordos comerciais com empresas, visitas comerciais, desenvolvimento e distribuição de material gráfico e *websites*. No entanto, é preciso destacar algumas diferenças. O Hotel Delta não realiza comunicação de massa, suas ações promocionais são totalmente voltadas para o segmento de negócios. Ou seja, não têm acordos comerciais com operadoras turísticas, somente com agências que atendem ao público corporativo, chegando a instalar um sistema de reservas do hotel nas maiores agências do país para facilitar a comunicação entre o hotel e o seu cliente.

O Hotel Beta e Gama aderiram às redes sociais para buscar um maior contato com os seus clientes e ainda promover seus serviços. O Hotel Beta optou por não participar de promoções em sites de compra coletiva. Por outro lado, o Hotel Gama aproveitou esta oportunidade para promover o seu restaurante para o público em geral

Para ilustrar, são apresentadas, no Quadro 2, a seguir, as principais estratégias de marketing desenvolvidas pelos hotéis envolvidos na pesquisa. Os termos destacados em negrito referem-se às estratégias de marketing que apresentaram semelhanças os casos pesquisados.

Quadro 2. Síntese das principais das estratégias de marketing desenvolvidas pelos Hotéis Beta, Gama e Delta

Principais Estratégias de marketing		
Hotel Beta	Hotel Gama	Hotel Delta
<p>Pesquisa de mercado; Produto: Hotel Segmentação: Turismo de Sol e praia e Turismo de negócios e eventos; Estratégias de precificação: análise operacional dos custos e estabelecimento de metas. Estratégias de distribuição: comprar os melhores produtos pelo melhor preço; Estratégias de diferenciação: oferecer serviços variados e sem tarifação. Redirecionamento da demanda; Exploração de novo nicho de mercado: licitações; Reposicionamento – classificação hoteleira; Estratégias de comunicação: Estabelecimento de acordos comerciais com empresas, operadoras e agências de turismo; participações em feiras de turismo, workshops, fan-tours, folheteria e visitas comerciais; Estabelecimento do objetivo: Trabalhar com a principais operadoras e agências de viagens do nacionais e internacionais; Diversificação do produto: locadora de carro; Fechamento da locadora de veículos; Adesão às redes sociais; Retomada do foco para segmento de negócios; Acordos com operadoras da FIFA e Comitê Olímpico; Não participar de sites de compras coletivas</p>	<p>Produto: Hotel Desenvolvimento de produto – novo cardápio do restaurante; Segmentação: Turismo de sol e praia e Turismo de negócio e eventos; Maior enfoque nos segmento de negócios; Estratégias de precificação: ponto de equilíbrio e análise de mercado; Estratégia de diferenciação: qualidade e variedade dos serviços; Estratégias de comunicação: Acordos com agências e operadoras turísticas; site, visitas comerciais, distribuição de material promocional, lançamento de pacotes promocionais para feriados; adesão às redes sociais, outdoors, ofertas em sites de compra coletiva;</p>	<p>Pesquisa de mercado; Produto: Hotel Segmentação: Turismo de negócios e eventos; Estratégias de Diferenciação: atendimentos e serviços personalizados, inovação, manutenção de clientes, criação de cartão fidelidade e café da manhã; Estratégias de Posicionamento: estar entre os 3 melhores hotéis da cidade, manutenção de características regionais e atendimento personalizado; Estratégias de Produto: estruturação adequada para atender ao público de negócios, agilidade no atendimento; Estratégia de precificação: análise de mercado; Estratégia de distribuição: desenvolvidas pelos funcionários do almoxarifado; Estratégias de Comunicação: instalação de software de reservas do hotel nas principais agências de viagens do país; visitas comerciais; fan tours; ações promocionais em agências e operadoras; parceiras com empresas aéreas; comemoração do dia da mulher, camarote no carnaval, criação de jornal institucional; desenvolvimento de programa de sustentabilidade; desenvolvimento de material gráfico; participação em feiras nacionais e internacionais e workshops.</p>

Fonte: Elaboração própria (2011).

4.3 Modos de formação de estratégia

Nos hotéis pesquisados, o modo de formação de estratégias predominante foi o modo empreendedor (Mintzberg, 1973). Este achado deve-se, principalmente, ao papel dos empresários na condução dos negócios. Verificou-se, também, o que os Hotéis Beta e Gama apresentaram características do modo de planejamento (Mintzberg, 1973), tendo em vista que desenvolveram um planejamento formal de marketing. O Hotel Gama apresentou ainda características do incrementalismo lógico (Quinn, 1978).

Com relação às estratégias de segmentação de mercado, predominou as do tipo impostas, com exceção do Hotel Beta, que foi do tipo empreendedora. As estratégias de diferenciação e posicionamento, nos três casos, apresentaram-se também como do tipo impostas, assim como a maioria das estratégias de comunicação. As estratégias do tipo impostas trazem consigo um cunho mais emergente, de resposta ao ambiente (Mintzberg & Waters, 1985), exatamente como nos casos analisados, em que o ambiente apresentou-se bastante dinâmico e bastante suscetível a novas configurações conforme a economia, clima, questões sociais, políticas e tecnológicas.

Vale ressaltar que o Hotel Delta também apresentou algumas estratégias do tipo guarda-chuva (Mintzberg & Waters, 1985), como, por exemplo, em situações de fechamento de grandes acordos, que são realizados pelo setor comercial com o acompanhamento da diretoria. Em relação às estratégias de produto, nos hotéis Beta e Gama, estas estratégias foram do tipo empreendedoras, na qual os empresários viram na área hoteleira uma oportunidade de negócio e focaram em nichos seguros do ambiente (Mintzberg & Waters, 1985). Quanto ao Hotel Delta, sua estratégia de produto foi do tipo imposta, tendo em vista que a configuraram conforme uma necessidade do mercado, já que não havia na cidade um hotel concebido para atender o público corporativo.

As estratégias de precificação desenvolvidas nos Hotéis Beta e Gama foram do tipo planejadas, baseadas em cálculos do ponto de equilíbrio e metas a serem atingidas, além da análise de mercado. Já o Hotel Delta baseia-se apenas na análise de mercado, aplicando um preço um pouco menor que os seus concorrentes diretos, oferecendo os mesmo serviços de hospedagem e qualidade, porém diferenciando-se com a personalização e agilidade do atendimento, configurando-se assim, como estratégias do tipo impostas.

Por fim, quanto às estratégias de distribuição, nos Hotéis Gama e Delta, as ações configuraram-se como do tipo guarda-chuva (Mintzberg & Waters, 1985), e no caso do Hotel Beta, em específico, foram do tipo processual (Mintzberg & Waters, 1985). No Quadro 3, a seguir, apresentam-se os modos de formação de estratégias predominantes nos casos analisados.

Quadro 3. Modos de formação de estratégias predominantes nos Hotéis Beta, Gama e Delta

Estratégias de Marketing	Hotel Beta	Hotel Gama	Hotel Delta
Segmentação	Empreendedora	Imposta	Imposta
Diferenciação	Imposta	Imposta	Imposta
Posicionamento	Imposta	Imposta	Imposta
Comunicação	Imposta	Imposta	Imposta
Produto	Empreendedor	Empreendedor	Imposta
Precificação	Planejamento	Planejamento	Imposta
Distribuição	Processual	Guarda-chuva	Guarda-chuva

Fonte: Elaboração própria (2011).

5 CONCLUSÃO

No contexto interno, as empresas apresentaram consistências no tipo de administração, predominantemente familiar. No caso do Hotel Beta e Gama, o poder estava diretamente centralizado na mão dos empresários, enquanto que no Hotel Gama havia uma maior distribuição do poder. Pode-se destacar, nos casos analisados, a grande influência exercida pelo contexto externo sob o contexto interno. As estratégias de marketing foram fortemente influenciadas por imposições de fatores externos, buscando, a todo o momento, adaptar-se às diversas tendências impostas pelo ambiente, por questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

No que diz respeito às principais estratégias de marketing empreendidas pelos Hotéis Beta, Gama e Delta, em sua maioria, as estratégias desenvolvidas foram com relação à segmentação de mercado, posicionamento de mercado, diferenciação de mercado, bem como as estratégias referentes ao produto, à precificação, à distribuição, e à comunicação integrada de marketing.

As estratégias mais numerosas foram às relacionadas à promoção, tendo em vista que a comunicação integrada de marketing envolve a utilização de diversas ferramentas e, ao longo da existência de cada empreendimento, foram empregadas diversas estratégias de comunicação para que fosse atingido o cliente certo da melhor maneira possível. É compreensível que essas estratégias de comunicação, em particular, tenham se sobressaído em relação às outras, pois a atividade turística sofre com a sazonalidade como também a impossibilidade de estocagem de seus serviços. Como o destino turístico Paraíba ainda não é tão consolidado nos grandes centros emissores, como as capitais vizinhas Recife e Natal, necessitam-se, portanto, de maiores ações nessa área.

Frente a essa peculiaridade, há o necessário aperfeiçoamento do produto, inovando, buscando por novas tendências no mercado hoteleiro nacional e internacional, no sentido de agregar maior valor, para que seus serviços se destaquem, fazendo com que os turistas busquem o empreendimento, aumentando assim a sua ocupação e a possibilidade de adquirir maiores vantagens frente à concorrência. Vale salientar, ainda, que todas as estratégias de marketing desenvolvidas pelos hotéis, no período pesquisado, tiveram como finalidade a busca incessante para atender os clientes de forma a satisfazer suas necessidades e desejos.

Em relação ao modo de formação das estratégias de marketing, o modo empreendedor predominou no processo de formação das estratégias dos hotéis pesquisados. No

entanto, vale destacar que, no Hotel Gama, o incrementalismo lógico destacou-se juntamente com o modo de planejamento. Desde o início das suas operações, este hotel desenvolveu o planejamento estratégico de marketing. Todavia, à medida que eram elaboradas novas estratégias para lidar com as mudanças ambientais não contempladas no plano inicial, estas iam sendo incorporadas.

As estratégias do tipo impostas sobressaíram nos três casos analisados, tendo em vista que este tipo de estratégia possui um cunho mais emergente, de resposta ao ambiente. As estratégias do tipo empreendedoras e guarda-chuva também surgiram, porém, em menor número. No hotel Beta, diferentemente dos outros hotéis, as formações das estratégias de distribuição foram do tipo processual.

Do ponto de vista teórico e prático, esta pesquisa trouxe implicações que permitiram constatar, através dos casos analisados, que a inexistência do plano estratégico de marketing ou de um setor específico de marketing e a não-formalização da missão e objetivos da empresa não inviabilizam a criação de estratégias de marketing, a sobrevivência e crescimento das empresas hoteleiras no mercado. A busca constante por informações, inovação, profissionalização e qualidade na prestação de serviços fazem a diferença na condução das decisões e, conseqüentemente, nas estratégias desenvolvidas.

Esta pesquisa ajudou a esclarecer, portanto, como as empresas hoteleiras atuantes no mercado de João Pessoa desenvolvem suas estratégias de marketing. Contribuiu-se, dessa forma, para um maior aprofundamento teórico acerca do conhecimento sobre o processo de formação de estratégias de marketing, além de prover informações sobre práticas estratégicas de marketing executadas pelos gestores hoteleiros.

A partir dos resultados alcançados, e considerando a escassez de estudos, no âmbito nacional, a respeito do tema tratado, sugerem-se novas abordagens a serem desenvolvidas, tais como: a) investigar a influência da liderança na formação das estratégias de marketing; b) analisar o processo de formação das estratégias de marketing em outros tipos de equipamentos turísticos como restaurantes, centros de lazer assim como em outros setores produtivos e, por fim, c) analisar as relações entre estratégias de marketing e o desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

- Biggadike, E. R. (1981). The contributions of marketing to strategic management. *Academy of Management*, 6(4), 621-632.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Thomson Learning.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Greenley, G. E. (1989). An Understanding of Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, 23(8), 45-58.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2008). *Princípios de Marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage Learning.

- Hooley, G. J. & Saunders, J. (1996). *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.
- Hutt, M.; Reigen, P. & Ronchetto Jr., J. R. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, 52(1), 4-19.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013). *Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes, Outubro / Dezembro*. Recuperado 15 de março, 2014, de: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201304caderno.pdf>.
- Indenburg, P. (1993). Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, 26(6), 132-137.
- Kalafatis, S. P.; Tsogas, M. H. & Blankson, C. (2000). Positioning strategy in business markets. *The Journal of business and Industrial Marketing*, 15(6), 416-437.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Principles of Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lengler, J. F. B.; Vieira, M. M. F. & Fachin, R. C. (2002). Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. *RAE*, 42(4), 84-92.
- Machado Neto, A. J. & Giraldi, J. M. E. (2008). Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. *RAE*, 48 (1), 36-47.
- Menon, A.; Bharadawaj, S. G.; Adidam, P. T. & Edison; S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case studies applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesquita, J. M. C. & Lara, J. E. (2007). O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. *RAUSP*, 42(1), 42-51.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- _____ (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- _____ (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*. 25(3), 465-499.
- _____ (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. In Montgomery, C. & Porter, M. (eds.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Noble, C. H. & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*. 63(4), 57-73.
- OMT - World Tourism Organization (2010). Acesso em 09 de Abril de 2010, disponível em: <<http://www.unwto.org/index.php>>
- Paraíba – Empresa Paraibana de Turismo – PBTUR (2010). *Demonstrativo Anual da Hotelaria Paraibana 2003 – 2010*. João Pessoa: Diretoria de Economia e Fomento. Subcoordenadoria de Estatística.

- Paraíba – Empresa Paraibana de Turismo – PBTUR (2010). *Oferta Hoteleira – Agosto de 2010*. João Pessoa: Diretoria de Economia e Fomento. Subcoordenadoria de Estatística.
- Pesonem, J.; Laukkanen, T. & Kompulla, R. (2011). Benefit segmentation of potential wellbeing tourists. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 303-314.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: “Logical Incrementalism”. *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Shoham, A. & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 442-454.
- Toaldo, A. M. M. (2004). *Formação de estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico*. Tese de doutorado. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Toledo, G. L. & Siqueira, A. C. B. (2001). Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. *RAUSP*, 36(4), 52-63.
- Van De Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 169-188.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Varadarajan, P. R.; Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-144.
- Wind, Y. & Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The next source for competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 139 -153.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.