

AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA HOTELARIA
PARAIBANA

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB

2011

AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA HOTELARIA
PARAIBANA



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Tecnologia da Informação e Marketing nas Organizações, em cumprimento as exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Doutor.

João Pessoa - PB

2011

Q3p Queiroga, Amanda de Albuquerque.

 Processo de formação de estratégias de marketing na hotelaria paraibana /
Amanda de Albuquerque Queiroga.-
João Pessoa, 2011.

 144f. : il.

 Orientador: André Gustavo Carvalho Machado

 Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA

 1. Gestão organizacional. 2. Estratégia – processo de formação. 3. Hotelaria
 – marketing.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA HOTELARIA
PARAIBANA

Dissertação aprovada em: 30/08/2011

Banca Examinadora

André Gustavo Carvalho Machado, Doutor, UFPB.
Orientador

Rita de Cássia de Faria Pereira, Doutora, UFPB.
Membro UFPB

Walter Fernando Araújo de Moraes, Doutor, UFPE.
Examinador Externo

Dedico a produção deste trabalho a **DEUS**
que me deu o dom da vida, capacidade e forças
para chegar até aqui e continuar seguindo a
minha estrada.

AGRADECIMENTOS

Durante esse processo do mestrado, vivenciei inúmeras situações, boas e ruins e ao chegar até aqui, posso dizer que tudo valeu à pena. Fico feliz em encerrar essa fase em minha vida e como depois da tempestade sempre vem à bonança, fico muito satisfeita em saber que poderei exercer a docência, minha verdadeira vocação, e lutar a cada dia por uma educação efetiva e de qualidade em nosso país. Só que essa caminhada não foi feita sozinha, tenho muito a agradecer...

Em primeiro lugar, a **DEUS** pelo dom da vida e todas as dádivas por ele ofertadas em toda a minha caminhada, sem Ele, eu não teria forças para buscar não só o meu crescimento pessoal, intelectual e profissional, como também da felicidade.

Aos meus queridos pais, **Antonio** e **Ana Amélia**, sempre presentes em minha vida, que desde cedo me ensinaram o valor da honestidade e o respeito ao próximo. O amor, carinho, atenção, confiança e preocupação com minha segurança, educação e felicidade me fazem ser hoje o que sou.

Ao meu irmão **André**, pelo carinho e paciência e pelos inúmeros favores prestados, sempre aguentando os meus apanchos, cobranças e pedidos.

A **Vovó Dorinha**, pelo amor incondicional dedicados a mim e a meu irmão, os muitos mimos e a certeza de chegar em casa e ter sempre seus gestos de carinho.

A **Rommel**, pelo amor, amizade, carinho, confiança, força e companheirismo, pela paciência e cuidado, me prestando preciosos conselhos, orientando sempre, me incentivando e acreditando no meu potencial, assim como sua família, que me tratam como uma filha.

A **Dete**, que sempre cuidou de mim com todo amor e carinho e agora de **Pippen** também, fazendo os meus gostos e atendendo aos meus mais diversos pedidos.

A todos os meus **amigos** e **amigas**, que, graças a Deus, são muitos e para não faltar com ninguém, não citarei nomes. Obrigada por entenderem minhas ausências durante esse período, mas asseguro-lhes que estão todos na minha lembrança e em meu coração.

Ao meu orientador, **André Machado**, que me aceitou como orientanda, me ajudando percorrer essa árdua etapa da minha vida. Sua extrema paciência, seriedade e disponibilidade em dividir seus conhecimentos o torna um exemplo de pesquisador e verdadeiro MESTRE. Não tenho palavras para agradecer seu apoio e empenho para que eu pudesse dar o melhor de mim na reta final deste trabalho.

A **Turma 34**, que se tornou uma segunda família, dividindo sonhos, realizações, conquistas, angústias e aperreios sempre regados com muito carinho, respeito e um lanchinho no fim da tarde... **Rodrigo, Taís, Nádia, Richélita, Cecília, Lílian, Fran e Aline Lucena** conhecer vocês foi um verdadeiro presente!

A competente Coordenação do PPGA e todos os seus **Professores**, em especial **Profa. Rita de Cássia de Faria Pereira**, que contribuiu de forma significativa na minha formação. A **Helena**, Secretária do PPGA, sempre muito carinhosa, solícita e disposta a atender nossos inúmeros pedidos.

Aos membros da Banca examinadora, **Prof. Dr. Walter Fernando de Araújo Moraes** e **Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira**, pelas valiosas contribuições no momento da qualificação do projeto.

A Dra. **Eliane e seus auxiliares**, fundamentais na reta final desta fase da minha vida e a **Ingrid Feijó**, que foi um anjo me ajudando a fazer as últimas correções na reta final do trabalho.

A todos as **pessoas e hotéis** que permitiram o desenvolvimento desta pesquisa, sem a participação deles, todos os esforços seriam em vão.

A todos que passaram por minha vida que, direta ou indiretamente, deixaram alguma contribuição, meu mais sincero **MUITO OBRIGADA!**.

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa -PB. O processo de formação de estratégia busca compreender como elas são formuladas no âmbito das organizações, assim como ocorrem as mudanças ao longo deste processo. Para compreender o processo de formação de estratégias, utilizou-se como procedimento metodológico uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo com três hotéis localizados na cidade de João Pessoa, identificados como hotéis Beta, Gama e Delta. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário composto de 49 questões formuladas aos sujeitos diretamente envolvidos com a criação das estratégias de marketing das empresas estudadas, totalizando três respondentes. Para analisar os dados, foi utilizado um método de codificação específico e formuladas três categorias de análise: estratégias, contexto e mudanças, as quais nortearam a interpretação desses dados. Os principais resultados que emergiram deste estudo são condizentes com o atingimento dos objetivos específicos quanto ao contexto, às estratégias de marketing, os modos de formação das estratégias e as mudanças estratégicas. Quanto ao contexto externo, constatou-se que os hotéis Beta e Gama apresentaram situações semelhantes, como a baixa oferta hoteleira de João Pessoa e a existência de incentivos fiscais governamentais para implantação de meios de hospedagem na cidade. O Hotel Delta foi favorecido pelo contexto externo no início de suas operações, devido à estabilidade econômica do país, popularização da internet e instalação de grandes empresas no Estado. No contexto interno, nos três hotéis, predominou a administração familiar. Nos hotéis Beta e Delta, o poder estava diretamente centralizado na mão dos empresários, enquanto que no Hotel Gama havia uma maior distribuição do poder entre os gerentes. No Hotel Gama havia o planejamento estratégico de marketing formal desde o início de suas operações. No Hotel Beta, a partir do ano de 2006 e no Hotel Delta este planejamento não é desenvolvido formalmente. Em relação às principais estratégias de marketing executadas pelos três hotéis, destacam-se: segmentação, posicionamento e diferenciação de mercado, definição de produto, precificação, distribuição e comunicação integrada de marketing. Quanto à tipologia de estratégia, percebeu-se que as do tipo impostas sobressaíram nos três casos analisados, seguidas pelos tipos empreendedor e guarda-chuva. No hotel Beta, diferentemente dos outros hotéis, a formação das estratégias de distribuição foi do tipo processual. Quanto às mudanças estratégicas, encontraram-se diferenças entre os hotéis pesquisados: o Hotel Beta vivenciou duas mudanças estratégicas, motivada por fatores externos e internos; o Hotel Gama mudou por influência de fatores internos e o Hotel Delta não passou por nenhum tipo de mudança estratégica, vivenciando períodos de continuidade em suas ações. Conclui-se, pois, que é primordial a compreensão, por parte dos gestores, acerca da importância e influência exercida pelos contextos externo e interno em que os hotéis estão inseridos. Estes elementos irão influenciar a formação das estratégias de marketing e tomada de decisões, no sentido de conduzir a empresa a buscar ou manter vantagens competitivas. Além disso, a interação entre proprietários, gerentes, funcionários e o setores mostrou ser decisiva para as tomadas de decisão e, conseqüentemente, para o processo de formação das estratégias de marketing nas organizações.

Palavras-chave: Processo; Estratégia; Hotelaria; Marketing.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the marketing strategies formation process in hotels, located in the city of João Pessoa. The strategy making process seeks to understand how they are formulated within the organizations, as well as changes occur throughout this process. To understand the strategies formation process, was used as a methodological procedure qualitative research approach, using a multiple case study with three hotels located in the city of Joao Pessoa identified as Beta, Gamma and Delta. As an instrument of data collection, was used a questionnaire composed of 49 questions posed to the subjects directly involved with the creation of marketing strategies of the companies studied, totalizing three respondents. To analyze the data, was used an encryption method and formulated three specific categories of analysis: strategies, context and change, which guided the interpretation of these data. The main results emerged from this study are consistent with the achievement of specific objectives as context, marketing strategies, strategies formation modes and strategic changes. As for the external context, it was found that the hotels Beta and Gamma had similar situations, such as the low bid from Joao Pessoa hotel and the existence of governmental fiscal incentives for the implementation of accommodations in the city. The Delta Hotel was favored by the external context at the beginning of its operations due to the economic stability of the country, of internet popularization and installation of large companies in the state. In the internal context, the three family-run hotels predominated. In Beta and Delta hotels, the power was directly centralized in the hands of entrepreneurs, while at the Gamma hotel had a greater distribution of power among managers. In Gama hotel there was a range of formal marketing strategic planning since the beginning of its operations. At the Beta hotel, from the year 2006 and at the Delta hotel this planning is not formally developed. Regarding the main marketing strategies implemented by the three hotels, are: segmentation, positioning and market differentiation, product definition, pricing, distribution and integrated marketing communications. Regarding the strategy typology, it was noticed that the imposed type excelled in the three cases analyzed, followed by entrepreneurial types and umbrella. In Beta hotel, unlike other hotels, the distribution strategies formation was the procedural type. As for strategic changes, was found differences among the surveyed hotels: the Beta hotel experienced two strategic changes, motivated by external and internal factors, Gamma hotel changed under the influence of internal factors and the Delta hotel has not undergone any kind of strategic change, experiencing periods of continuity in their actions. Was concluded, therefore, it is essential to the understanding of managers about the importance and influence of the external and internal contexts in which the hotels are inserted in the strategies marketing formation and decision making in order to drive the company to seeking or maintaining competitive advantage. Also, the interaction between owners, managers, employees and sectors proved to be decisive for the decision-making and consequently to the formation process of marketing strategies in organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estratégias deliberadas e emergentes.....	25
Figura 2	Continuum de estratégias.....	32
Figura 3	Dimensões da mudança estratégica.....	33
Figura 4	Modelo de formação de estratégias de marketing de Menon et al. (1999).	39
Figura 5	Modelo de implementação de estratégias de marketing de Noble e Mokwa (1999).....	40
Figura 6	Modelo de formação de estratégia de marketing de Toaldo (2005).....	41
Figura 7	Organograma do Hotel Delta.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo do Processo de Formação de Estratégias.....	28
Quadro 2	Descrição sucinta dos tipos de estratégias.....	31
Quadro 3	Informações e pseudônimos dos Hotéis e Entrevistados.....	53
Quadro 4	Quadro norteador do roteiro de entrevistas.....	54
Quadro 5	Principais eventos ocorridos no Hotel Beta no período de 1999 a 2010.	59
Quadro 6	Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Beta.....	83
Quadro 7	Principais eventos ocorridos no Hotel Gama no período de 1999 a 2010.....	85
Quadro 8	Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Gama.....	100
Quadro 9	Principais eventos ocorridos no Hotel Delta no período de 2004 a 2010.....	103
Quadro10	Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Delta.....	114
Quadro 11	Síntese dos contextos interno e externo dos Hotéis Beta, Gama e Delta....	118
Quadro 12	Síntese das principais estratégias de marketing desenvolvidas pelos Hotéis Beta, Gama e Delta.....	122
Quadro 13	Tipos de estratégias predominantes nos Hotéis Beta, gama e Delta.....	125
Quadro 14	Síntese das mudanças e períodos de estabilidade vivenciados pelos Hotéis Beta, Gama e Delta.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

MTUR – Ministério do Turismo

PBTUR – Empresa Paraibana de Turismo

UH’S – Unidades habitacionais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	16
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.3	Objetivos Específicos.....	19
1.3	Justificativa.....	19
1.4	Estrutura da dissertação.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Evolução do pensamento estratégico.....	22
2.2	Processo de formação de estratégias.....	27
2.3	Mudança estratégica.....	32
2.4	Estratégias de Marketing.....	35
2.4.1	Marketing e estratégia.....	36
2.4.2	O processo da estratégia de marketing.....	38
2.4.3	Elementos essenciais das estratégias de marketing.....	38
2.5	Algumas considerações.....	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	Perguntas de pesquisa.....	49
3.2	Delineamento da Pesquisa.....	49
3.3	Seleção dos casos.....	51
3.4	Coleta de dados	53
3.5	Análise de dados.....	55
3.6	Validação e confiabilidade.....	57
4	RESULTADOS.....	58
4.1	Descrição e análise individualizada do processo de formação das estratégias de marketing dos empreendimentos hoteleiros.....	58
4.1.1	Hotel Beta.....	58
4.1.1.1	Fase 1: 1999 a 2000 – Criação da Empresa.....	60
4.1.1.2	Fase 2: 2001 a 2005 – Consolidação da Empresa.....	61
4.1.1.3	Fase 3: 2006 a 2010 – Crescimento da Empresa.....	64
4.1.1.4	Discussão dos resultados do Hotel Beta.....	66

4.1.2	Hotel Gama.....	84
4.1.2.1	Descrição da fase única.....	85
4.1.2.2	Discussão dos resultados do Hotel Gama.....	88
4.1.3	Hotel Delta.....	101
4.1.3.1	Descrição da fase única.....	103
4.1.3.2	Discussão dos resultados do Hotel Delta.....	107
4.2	Análise cruzada dos casos.....	115
4.2.1	Contexto.....	115
4.2.2	Estratégias de Marketing.....	119
4.2.3	Modos de formação de estratégias.....	123
4.2.4	Mudanças estratégicas.....	125
5	CONCLUSÕES.....	127
5.1	Limitações.....	130
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	131
	REFERÊNCIAS.....	132
	APÊNDICE A – Roteiro de tópicos para entrevista semi-estruturada.....	139
	APÊNDICE B – Carta de apresentação de pesquisa.....	144

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção introdutória serão apresentadas a contextualização do tema abordado, e apresentação do problema, objetivos e justificativa da pesquisa desenvolvida.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

O setor de serviços vem adquirindo, em nível mundial, grande notoriedade, apresentando-se em franco crescimento. Sua ampliação deve-se ao fato de que empresas, dos mais diversos setores da economia, estão agregando às suas operações características de serviços, com o intuito de adquirir diferencial no mercado e assim obter maiores retornos (HOFFMAN; BATESON, 2008). No Brasil, este setor tem se destacado como o segmento que mais cresceu nos últimos tempos, contribuindo significativamente para a composição do Produto Interno Bruto (IBGE, 2008).

Dentro deste setor, o turismo apresenta-se como uma importante atividade. A demanda e a oferta tendem a crescer, dinamizando ainda mais o seu processo de desenvolvimento (DIAS, 2003). Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) apontam o desenvolvimento no turismo internacional, projetando um deslocamento, entre diversos países, de um bilhão de turistas em 2010, podendo alcançar em 2020 um bilhão e meio de viajantes internacionais (OMT, 2010).

Conforme dados obtidos a partir dos resultados da 6ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (PACET), uma iniciativa do Ministério do Turismo em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), estima-se que a atividade turística no Brasil alcance, em 2010, um aumento de 14,6% no faturamento com relação ao ano de 2009 (FERNANDES, 2010).

A boa imagem do país, neste momento, foi evidenciada a partir do enfrentamento da recente crise mundial, da solidez econômica e de linhas de crédito proporcionadas. Espera-se ainda um crescimento de 4,9 % na oferta de postos de trabalho, destacando-se principalmente o turismo receptivo (11%) e os meios de hospedagem (7,8%) na oferta de vagas de trabalho (ROSAS, 2010).

A expectativa decorrente da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 no Brasil está aquecendo ainda mais a atividade turística, potencializando o crescimento, nos próximos anos, do setor hoteleiro nacional, que dispõe atualmente de cerca de 28 mil

unidades habitacionais e passará a oferecer, até 2016, por volta de 48 mil. Junto a essa expansão vem a necessidade de contratação de pessoal capacitado, aumentando assim a oferta de empregos e, conseqüentemente, ajudando no desenvolvimento social e econômico da região (AGÊNCIA BRASIL, 2010).

A atividade turística apresenta uma maior sensibilidade relacionada à economia e também a variações no ambiente externo, portanto, o estudo de como acontece a dinâmica das organizações de empresas atuantes nesse setor tende a ser um fenômeno complexo, em virtude dos inúmeros desafios impostos para a perpetuação das mesmas (PEREIRA, 2006).

Dentro desta atividade, destaca-se os serviços oferecidos pela hotelaria como parte importante que compõe sua infra-estrutura, dando suporte para o desenvolvimento turístico. Os empreendimentos hoteleiros acolhem os visitantes no local visitado, para que estes possam sentir-se bem, tendo um ponto de apoio que satisfaça suas necessidades de repouso, alimentação, segurança, higiene, privacidade e tranquilidade (BENI, 2004).

A hotelaria nacional vem se destacando tanto em relação ao aumento do número de novas unidades habitacionais, bem 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, criando 1.899 unidades habitacionais (UH's) e oferecendo 4.761 leitos. Atualmente, a oferta hoteleira paraibana é composta por 248 empresas que oferecem 6.951 UH's e 17.259 leitos. Destes empreendimentos, 82 estão localizados na capital, João Pessoa, disponibilizando 3.211 UH's e 8.119 leitos (EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO, 2010).

O Estado vem despertando também interesse de investidores estrangeiros, principalmente, devido ao aumento dos preços de imóveis em estados vizinhos como Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte, que já possuem uma indústria hoteleira consolidada, tornando o solo paraibano atrativo para investimentos de novas empresas do ramo (ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2010). Portanto, empresas atuantes neste mercado paraibano mostram-se como um relevante objeto de pesquisa, de onde podem ser extraídas informações sobre como se comportam essas organizações nessa conjuntura de expansão da área.

As organizações, visando alcançar suas metas e objetivos, condicionam-se a desenvolver e operacionalizar estratégias que as auxiliem a obter vantagens necessárias para se manter à frente no mercado. O ambiente e suas mudanças instigam a formulação de

estratégias, que proporcionem um posicionamento competitivo das organizações e assim vão moldando as nuances do mercado e da economia (DICKSON; FARRIS; VERBEKE, 2001).

Uma empresa, ao longo de sua existência, pode utilizar-se de inúmeras estratégias, buscando atingir seus objetivos e visão. Quando uma sequência de decisões em determinada área apresenta uma consistência ao longo do tempo, pode-se considerar que a estratégia foi formada, dessa forma, entende-se a estratégia como “um padrão em um fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1978, p. 935).

O processo da estratégia busca compreender como as estratégias são formuladas e implementadas no âmbito das organizações, assim como ocorrem as mudanças ao longo deste processo (VAN DE VEN, 1992). Este tema é bastante abordado na academia, tendo em vista a existência de diferentes visões acerca do assunto, resultando uma diversificação que não se encaixa em um paradigma simples. Neste contexto, a palavra “processo” pode ter diversos significados. Neste trabalho, processo será entendido como “uma sequência de eventos que descrevem como os acontecimentos mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN; 1992, p. 169).

O processo de formação das estratégias organizacionais é constituído pelas fases vivenciadas pelas organizações em sua trajetória através das ações desenvolvidas pelos gestores no intuito de superar os mais diversos obstáculos postos ao longo da existência da firma (PEREIRA, 2006).

Há três níveis básicos de estratégia em uma organização: corporativo, de negócios e funcional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). O nível a ser abordado 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, torna-se importante compreender como são formadas essas estratégias, ou seja, o que vem a ser o processo de formação das estratégias de marketing em uma organização, assim como a necessidade de entender os elementos condicionantes a sua efetivação e os seus resultados (TOALDO, 2004).

O processo de formação de estratégias de marketing é um tema de abordagem discreta na literatura nacional e internacional (TOALDO, 2004; MENON et.al., 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; HUTT; REIGEN; RONCHETTO Jr., 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).

Conforme análise da literatura realizada por Varadarajan e Jayachandran (1999) e Shoham e Fiegenbaum (1999), estes autores já haviam constatado a existência de um maior número de estudos acerca do conteúdo da estratégia, do que seu processo de formação, ou seja, há um maior enfoque sobre o que ela é do que como se chegou até ela. Porém, é importante destacar que, além do conteúdo, a formulação e implementação também são aspectos que compõem a estratégia.

Este trabalho visa, portanto, aprofundar os estudos em relação ao desenvolvimento das estratégias de marketing nas organizações, mais especificamente como se dá o processo de formação dessas estratégias em empreendimentos hoteleiros, concentrando-se nos processos empresariais adotados na formulação e mudanças vivenciadas ao longo de sua trajetória.

Conforme os fundamentos teóricos apresentados, assim como o campo empírico a ser abordado, esta dissertação apresenta o seguinte problema de pesquisa: como ocorreu o processo de formação das estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa?

1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto no qual foram desenvolvidas as estratégias de marketing.
- b) Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas.
- c) Analisar os principais modos de formação de estratégias de marketing.
- d) Examinar as principais mudanças estratégicas ocorridas nas organizações.

1.3 Justificativa da pesquisa

O processo de formação de estratégias é um tema que possui uma ampla discussão teórica e prática, sendo desenvolvido e aprofundado durante décadas por diversos autores, no

âmbito internacional (MINTZBERG, 1973, 1978, 1987; QUINN, 1978; 2001; VAN DE VEN, 1992; INDENBURG, 1993; WHITTINGTON, 1996; 2007) e nacional (AZEVEDO, 2005; PEREIRA, 2006; MOREIRA, 2007; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007), trazendo significativas contribuições para a compreensão do pensamento estratégico nas organizações.

Do ponto de vista teórico, o estudo do processo de formação de estratégias é relevante devido à multiplicidade de pontos de vista que esse assunto pode ser analisado, existindo assim, inúmeras visões que não podem ser abarcadas por um paradigma simples, necessitando de um maior aprofundamento e expansão do conhecimento (VAN DE VEN, 1992; MINTZBERG, ALHSTRAND, LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2006).

Sob a perspectiva da formação de estratégias, especificamente, na área de marketing, existem importantes publicações que abordam este tema em âmbito internacional (VARADARAJAN, 2010; WIND; ROBERTSON, 1983; RATZA, 1985; HUTT; REIGEN; RONCHETTO Jr., 1988; MENON et. al, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999). Porém, no contexto nacional, a produção contemplando este assunto é ainda tímida, sendo possível destacar o trabalho desenvolvido por Toaldo (2004), como uma relevante contribuição.

A escolha do setor hoteleiro como campo investigativo deve-se a sua importância na atividade turística, às fortes estimativas para o seu crescimento, bem como a existência de grande variedade destes empreendimentos, que podem apresentar uma vasta contribuição para o entendimento das ações estratégicas ocorridas no ambiente.

O desenvolvimento de um estudo teórico-empírico da indústria hoteleira, no tocante à formação das estratégias de marketing desenvolvidas por estas organizações, pode trazer contribuições teóricas e gerenciais significativas.

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. Dessa forma, ressalta-se o reforço desse trabalho em preencher uma lacuna existente nessa área de estudos, tendo em vista que conecta duas temáticas, estratégias de marketing e turismo, até então pouco trabalhadas conjuntamente.

Os resultados advindos desta pesquisa pretendem ajudar a esclarecer, portanto, como as empresas hoteleiras paraibanas desenvolvem suas estratégias de marketing na busca de estabelecer e manter vantagens competitivas frente ao acirrado mercado turístico. 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.

1.4 Estrutura da dissertação

No que diz respeito à estrutura, este trabalho contempla cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, apresentou-se a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa de pesquisa.

No segundo capítulo realiza-se uma revisão de literatura, abordando estudos relacionados à evolução do pensamento estratégico, processo de formação de estratégias, mudanças estratégicas e estratégias de marketing.

No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos. Apresenta-se as perguntas de pesquisa que motivaram o seu desenvolvimento, o delineamento da pesquisa, a seleção dos casos investigados, os procedimentos de coleta de dados, análise de dados e aspectos concernentes à validação e à confiabilidade do estudo.

O quarto capítulo aborda os resultados encontrados nesta pesquisa fundamentados pelo referencial teórico. Por se tratar de um estudo multicase, cada caso foi analisado individualmente como sendo um caso único e, em seguida, foi realizada uma análise cruzada dos mesmos.

No quinto e último capítulo exibem-se as conclusões, limitações da pesquisa e recomendações para novos estudos.

Finalmente, são apresentadas as referências utilizadas para a elaboração desta pesquisa, seguidas pelos apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são discutidas algumas abordagens teóricas utilizadas em estudos a respeito do processo de formação de estratégias de marketing. Buscando corresponder aos objetivos propostos, são abordadas as seguintes seções: evolução do pensamento estratégico, processo de formação de estratégias, mudanças estratégicas e estratégias de marketing.

2.1 Evolução do pensamento estratégico

Para melhor analisar e compreender o fenômeno a ser investigado neste trabalho, considerou-se importante conhecer mais profundamente sobre o que vem a ser estratégia e como este termo vem sendo utilizado ao longo do tempo. Resgatou-se, portanto, a visão de diversos autores acerca do tema no intuito de fortalecer a discussão e assim alcançar uma definição adequada aos objetivos propostos por esta pesquisa.

O termo “estratégia”, que nas últimas décadas tem sido fortemente ligado à gestão organizacional, é muito antigo. Foi primeiramente utilizado na área militar, sendo associado às guerras e manobras militares desenvolvidas no passado. Como destaque, pode-se citar as obras de Sun Tzu (1994) e Clausewitz (1996). A Teoria dos Jogos, desenvolvida por Von Newman e Morgenstern, em 1948, apresentou-se como uma transição da estratégia militar para a administração de negócios, trazendo princípios comuns às áreas e sendo útil, principalmente, na análise da competição (ANSOFF, 1977).

Os assuntos referentes à estratégia tornaram-se o objeto de pesquisa da administração estratégica, que possui a prática como base para o seu campo de pesquisa. Porém, como campo de investigação acadêmica, é um fenômeno recente. Sua consolidação aconteceu a partir da década de 60, estando diretamente relacionado à publicação de três importantes trabalhos na época: *Strategy and Structure* (1962) de Alfred Chandler; *Corporate Strategy* (1965) de Igor Ansoff e, *Business Policy: Text and Cases* (1965), de Andrews. Estes autores delinearam os primeiros conceitos básicos relativos à gestão estratégica (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Percebe-se que a estratégia empresarial desenvolvida na década de 60 possuía um cunho mais prescritivo, focado em ferramentas e técnicas para auxiliar o gerenciamento na tomada de decisões e direcionamento dos negócios. O processo era, eminentemente, cunhado na racionalidade dos atores, os quais agiam de forma deliberada, tendo como objetivo a

maximização de vantagens no longo prazo, mostrando-se como um ponto de vista importante para o alcance de posições defensáveis. Essa visão é compartilhada por autores como Chandler, Ansoff e Porter.

Na década de 70, o enfoque passou a ser a análise organizacional na busca de diferentes direções estratégicas, como por exemplo, estratégias de diversificação. Para os anos oitenta, a pesquisa passou a focar o processo de reconhecimento da necessidade de mudanças estratégicas nas organizações e seu efetivo alcance (WHITTINGTON, 1996).

Na década de 90, Barney (1992) e Grant (1991) trouxeram um importante desenvolvimento teórico acerca da visão baseada em recursos das firmas, já iniciado por Wernerfelt (1984) nos anos oitenta, tendo como base o texto seminal de Edith Penrose, publicado em 1959. Destacam-se também os estudos referentes às competências essenciais das organizações (*core competences*) propostos por Prahalad e Hamel, em 1990 e Hamel e Prahalad, em 1995 (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

Para a primeira década do século XXI, destaca-se o aprofundamento teórico das pesquisas referentes à estratégia sob a perspectiva da sua prática, iniciado por Richard Whittington, em 1996 (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006b, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2005).

As estratégias organizacionais, por sua vez, podem ser enquadradas em três níveis: corporativo, de negócios e funcional. O nível corporativo diz respeito às escolhas da empresa para a área de negócios que deseja competir, objetivando elevar ao máximo a diferença entre o valor de mercado da firma e o valor investido pelos seus proprietários. Já a estratégia de negócios tem como característica apontar como determinado negócio do portfólio da firma irá competir no mercado, tendo como principal objetivo adquirir e manter vantagens competitivas em domínios específicos do mercado. A estratégia funcional se refere ao plano gerencial de um departamento ou atividade funcional chave de um negócio como, por exemplo, marketing e pesquisa e desenvolvimento, sendo coordenado e integrado às estratégias de negócios (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Na visão de Chandler (1998), compete à estratégia a determinação de objetivos e metas no longo prazo, assim como as decisões referentes à alocação de recursos e definições de linhas de ações necessárias para alcançar esses objetivos. Para elaborar e pôr a estratégia em prática, a organização deveria realizar uma análise prévia do meio externo, assim como do seu ambiente interno, adequando a estrutura à estratégia a ser desenvolvida. Dessa forma, o êxito na implantação de uma nova estratégia advém da capacidade da empresa em realizar mudanças em sua estrutura organizacional.

Henderson (1998, p. 5) apresenta uma definição de estratégia enquadrada no mesmo raciocínio desenvolvido por Chandler (1998), abordando-a como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Henderson enfatiza a necessidade de reconhecimento das capacidades da empresa bem como dos seus objetivos para enfrentar o mercado em um processo iterativo. Nesta mesma linha de pensamento, Porter (1991a; 1991b; 1992; 1998) considera a estratégia capaz de determinar o sucesso competitivo das firmas por meio de escolhas e ações estratégicas utilizadas pela gerência, proporcionando-lhes alcançar vantagens competitivas sustentáveis em sua indústria de atuação.

Nestes conceitos, fica clara a posição de que uma estratégia é explícita e desenvolvida de forma deliberada. Desta maneira, pôde ser percebido que Ansoff, Porter e Chandler apresentam uma abordagem tradicional de estratégia, focada em uma dinâmica de planejamento e posicionamento, enfatizando a análise do ambiente externo e buscando sempre atingir posições defensáveis.

Porém, percebe-se que este pensamento deliberado das estratégias torna o processo estratégico limitado e pouco flexível, não permitindo considerar outras possibilidades de surgimento de novas estratégias senão aquelas previamente planejadas (MINTZBERG; WATERS, 1982).

Há de se destacar, ainda, que a estratégia tem como essência construir uma atitude robusta, porém flexível, a ponto de proporcionar a empresa o alcance de suas metas e interagindo com as forças externas do ambiente quando necessário (QUINN, 2001). Desta maneira, novas formas de abordar o processo estratégico foram surgindo ao longo dos anos, adotando definições mais abrangentes, como a de Quinn (2001, p. 20), em que a:

estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Todas as definições apresentadas até então abordam a estratégia de forma explícita, desenvolvidas de modo consciente e intencional, elaboradas previamente para serem utilizadas em situações específicas (MINTZBERG, 1978). Contudo, nesta definição proposta por Quinn (2001), o autor reconhece a possibilidade de uma estratégia ser um padrão, assim como a existência de mudanças no ambiente, havendo claramente uma ampliação do conceito.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabelecem uma crítica a respeito da necessidade humana em conceituar os termos e especificamente falando sobre a estratégia, considerando-a como um campo complexo. A partir dessa questão, abordaram múltiplas definições para o termo estratégia no intuito de promover um maior entendimento sobre o assunto, podendo ser a estratégia ser um plano, um truque, um padrão, uma perspectiva e uma posição (MINTZBERG, 1987a; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001).

De maneira geral, considerando a complexidade e multiplicidade na definição das estratégias, Mintzberg (1978; 1987a), Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a partir de diversos estudos, constataram que as estratégias podem ser de diversos tipos: pretendidas e realizadas (deliberada); pretendidas e não-realizadas; e emergentes (Figura 1). As estratégias puramente deliberadas são aquelas que apresentam uma intenção em sua criação e que são realizadas tal e qual foram pretendidas através da liderança da empresa e ausente de qualquer tipo de intervenção externa (MINTZBERG; WATERS, 1985). As estratégias emergentes, como já diz seu nome, emergem, afloram, dão um contraponto à idéia anteriormente citada, advém de uma coerência nas ações ao longo do tempo, originadas a partir de ações não intencionais (MINTZBERG; WATERS, 1985).

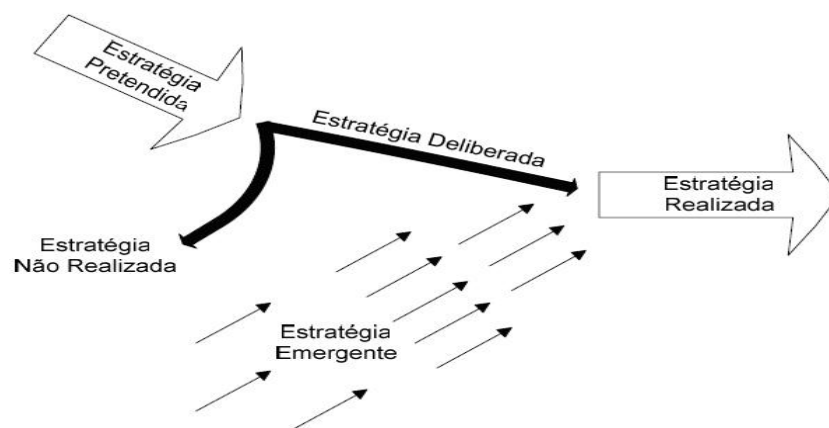


Figura 1. Estratégias Deliberadas e Emergentes.
Fonte: adaptado de Mintzberg (1987b, p. 14)

Devido à dificuldade em ter intenções totalmente precisas, claras ou até mesmo a ausência de qualquer intenção, pode-se constatar que não há como existir estratégias puramente deliberadas nem puramente emergentes. As estratégias podem se encontrar em um *continuum* entre estes dois tipos. É importante salientar ainda o fato de que uma estratégia só pode ser considerada pretendida ou emergente se elas forem realizadas, ou seja, elas têm que ter acontecido.

O ponto de vista de Mintzberg a respeito das estratégias é inovador, bem diferente dos conceitos tradicionais trabalhados nos escritos militares e de negócios, apresentando as estratégias, de modo geral, entendido como um processo emergente de aprendizado e de adaptação (WHITTINGTON, 2006).

Percebe-se, portanto, a complexidade do universo relacionado à estratégia, no qual os planos de ação previamente elaborados para o longo-prazo não respondem adequadamente às necessidades e situações impostas pelo ambiente competitivo e facilmente mutável em que as empresas se encontram. Atitudes adaptativas e reativas fazem-se necessárias para o enfrentamento das diversas situações impostas ao mundo empresarial na busca por oportunidades.

Como pôde ser observado, o conceito de estratégia foi sendo lapidado ao longo do tempo e, diante de todo o exposto, chega-se à definição de estratégia adotada neste estudo: a estratégia pode ser definida como “um padrão em um fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1978; p. 935, MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ou seja, uma estratégia será considerada como formada quando uma série de decisões em alguma área apresentarem uma consistência ao longo do tempo, oferecendo, desse modo, a possibilidade de novas estratégias surgirem, constituindo assim as estratégias emergentes e não somente a existência das estratégias previamente intencionadas, relacionadas ao contexto e a história da organização.

A adoção desta definição deu-se pelo fato de que a mesma apresenta-se de modo mais abrangente, considerando variáveis comuns e recorrentes aos mais diversos tipos de organizações, na qual as estratégias não necessariamente precisam ser previamente planejadas. Nesta perspectiva, as estratégias podem surgir através de oportunidades e imposições do ambiente, permitindo à organização vivenciar processos de aprendizagem e adaptação.

À medida que são traçados planos e objetivos para o futuro da organização, caracterizam-se como estratégias pretendidas e estas, ao trazer informações obtidas através de padrões do seu passado, mostram características de uma estratégia realizada, ou seja, as estratégias são planos para o futuro e, também, padrões do passado (MINTZBERG, 1987a; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Esta seção buscou discutir como se deu a evolução do pensamento estratégico, destacando-se a multiplicidade de visões acerca do assunto que o torna uma questão complexa, que precisa ser bastante estudada e pesquisada nos mais diversos setores e práticas. Apreende-se, portanto, que as estratégias podem ser formadas a partir de padrões do passado e

também planos para o futuro, não podendo ser uma fórmula engessada, mas sim dinâmica, interligada aos ambientes externo e interno da organização, permitindo a aprendizagem e a evolução, sempre em busca de alcançar e manter vantagens competitivas.

Após a discussão sobre a definição de estratégia, será abordado na próxima seção o processo de formação de estratégias.

2.2 Processo de formação de estratégias

Este trabalho, de modo geral, será conduzido pelo conceito de processo estratégico de Van de Ven (1992), que sugere como prioridade para os estudos do tema, ter em mente a definição do termo “processo”, esclarecer o entendimento sobre a teoria de processo e, por fim, observar o processo de estratégia de forma consistente com as duas proposições citadas anteriormente.

O estudo a respeito do processo de estratégia possui grande relevância no cenário acadêmico, tendo recebido uma edição especial completa no Strategic Management Journal em 1992. É um assunto que pode ser analisado sob vários pontos de vista (MINTZBERG, ALHSTRAND, LAMPEL, 2000), e a utilização de técnicas padronizadas, não é suficiente para mostrar o que fazer e como fazer estratégia, sendo considerada como algo difícil (WHITTINGTON, 2006).

O interesse por parte da academia ao tema deve-se ao fato da existência de inúmeras visões relacionadas que não podem ser abarcadas por um paradigma simples, necessitando de um maior aprofundamento e expansão do conhecimento (VAN DE VEN, 1992).

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).

Vale ressaltar que a pesquisa sobre o processo estratégico deve ser bem planejada, pois é imprescindível haver consistência entre as definições do que vem a ser o processo e a teoria do processo. Esta última pode ser entendida como manifestações que explicam o como e as causas do desdobramento de um processo ao longo do tempo (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; 1987a; 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; QUINN, 1978; INDENBURG, 1993; MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No intuito de facilitar o entendimento, o Quadro 1, permite visualizar de maneira condensada e ilustrativa os processos de desenvolvimento de estratégias abordados por importantes pesquisadores na área em diferentes épocas.

Processo de Formação de Estratégias		Características	Autor(es)
Modos de desenvolvimento de estratégia	Empreendedor	Orientação ativa, busca constante por novas oportunidades, poder centrado na figura do proprietário, estratégias elaboradas no intuito de evitar incertezas.	Mintzberg (1973).
	Adaptativo	Não há centralização do poder, ausência de objetivos claros, orientação reativa para solução de problemas, tomada de decisões incrementais.	
	Planejamento	Decisões e estratégias integradas através de análises sistemáticas, estruturadas em um planejamento formal, orientação pró-ativa e reativa na busca de oportunidades e solução de problemas.	
Visão do processo de desenvolvimento de estratégia	Planejamento racional	Preocupa-se com a formulação e o desenvolvimento de objetivos atingíveis. Forte envolvimento dos altos gestores na formulação de estratégias e planos de ação. Implementação dos planos de ação controlada através da ‘gestão por objetivos’.	Indenburg (1993)
	Aprendizagem Guiada	Desenvolvimento de estratégia considerado como um processo de contínua melhoria, busca introduzir modelos mentais da realidade para serem discutidos, intimamente ligado à gestão de recursos humanos.	
	Incrementalismo Lógico	A gestão estratégica constitui-se na condução de metas bem como de pessoas, reconhece a existência de coalizões políticas. O processo desenvolve-se em fases, onde a fase seguinte baseia-se na anterior, guiadas por uma lógica interna.	
	Emergente	Distante da visão orientada para metas e processos. Não vê possibilidade de desenvolvimento de objetivos e de perspectiva de futuro no ambiente, considerado imprevisível. A estratégia é flexível e a empresa age de modo não estruturado, aprendendo com seus erros.	
Escolas de Pensamento	Design	De concepção – natureza prescritiva	Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000).
	Planejamento	Formal – natureza prescritiva	
	Posicionamento	Analítico – natureza prescritiva	
	Empreendedora	Visionário – natureza descritiva	
	Cognitiva	Mental – natureza descritiva	
	Aprendizado	Emergente – natureza descritiva	
	Poder	Negociação – natureza descritiva	
	Cultural	Coletivo – natureza descritiva	
	Ambiental	Reativo – natureza descritiva	
	Configuração	Transformação – natureza descritiva	

Quadro 1: Resumo do Processo de Formação de Estratégias.

Fonte: adaptado de Mintzberg (1973); Indenburg (1993); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000); Mintzberg; Waters (1985).

Buscando discutir algumas perspectivas teóricas sobre o processo de estratégia e responder à questão de **como as organizações tomam decisões importantes e formulam suas estratégias**, Mintzberg (1973) elaborou os modos de desenvolvimento de estratégias, sendo eles o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento.

No estudo sobre o processo de estratégia, torna-se importante ter o conhecimento destes modos para reconhecer quais deles são adequados para determinada situação vivenciada pela firma ou até mesmo a combinação destes. Desses modos, percebe-se claramente que as organizações dificilmente se enquadram em um modo único, sendo possível ter a combinação destes, refletindo suas necessidades de acordo com suas características (MINTZBERG, 1973).

Firmas que atuam de **modo empreendedor** propõem através de suas decisões que o ambiente é maleável, podendo ser confrontado e controlado, ao passo que no **modo adaptativo**, o ambiente é considerado complexo, cercado de problemas e crises. Já para uma empresa funcionar no **modo de planejamento**, seu ambiente precisa ser razoavelmente estável e previsível (MINTZBERG, 1973).

Conforme Quinn (1978, p. 7), o processo de formação estratégica é “fragmentado, evolucionário e largamente intuitivo”. A estratégia, muitas vezes, não está construída formalmente, mas pode ser percebida através das decisões tomadas internamente e eventos ocorridos no meio externo, que passam a fluir juntos, criando um novo consenso amplamente compartilhado de ação entre os membros da alta gerência, tendo em vista ainda que o ambiente político, competitivo e econômico pode influenciar a formação das estratégias (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003). Desta maneira, destaca-se a estratégia emergente, onde a todo o momento eventos inesperados podem acontecer e novos objetivos e ações surgem, necessitando por parte das organizações uma maior flexibilidade e disponibilidade para lidar com o novo e o inesperado,

O modelo do incrementalismo lógico, proposto por Quinn (1978), foi elaborado a partir de estudos teóricos e empíricos desenvolvidos em diversas empresas, com variados tipos de produtos, marcados por complexidades tecnológicas e dimensões nacionais e internacionais, reconhecendo as limitações e contribuições da abordagem do sistema formal de planejamento e da abordagem do poder comportamental. Este modelo pressupõe uma gerência consciente, proposital e proativa, enxergando a estratégia como um meio de lidar com o desconhecido.

O **incrementalismo lógico** está associado à idéia de emergência de eventos ocorridos ao longo do tempo, e apresenta-se como uma proposta de gestão para melhorar e integrar

tanto os aspectos analíticos como os comportamentais na formulação da estratégia operacional (INDENBURG, 1993). O processo de formação das estratégias se desenvolve em fases, mas cada fase seguinte se baseia na anterior e a partir daí surge sua própria lógica interna, onde as análises e ações acontecem em passos sucessivos, e no caminho surgem idéias que se manifestam no comportamento (QUINN, 1978).

O desenvolvimento dos estudos acerca do processo da estratégia também recebeu a colaboração de Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2000), que caracterizaram 10 escolas de pensamento sobre o assunto, destacando-as explicitamente em duas naturezas distintas: a prescritiva, preocupada em saber “como as estratégias devem ser formuladas ao invés de como são formuladas” (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 14) e a descritiva, focada na descrição de como as estratégias são verdadeiramente formuladas, atentando para aspectos mais específicos de cada situação vivenciada.

As escolas abordadas surgiram em momentos diversos no desenvolvimento das pesquisas em administração estratégica, mostrando diferentes pontos de vista, evidenciando aspectos diferentes do processo, suas evoluções, críticas e complementações construídas ao longo do tempo (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000).

Desta maneira, pode-se concluir que o processo da estratégia é intermediado por diversas questões que influem diretamente em seus resultados. Contudo, não se pode deixar de abordar uma questão amplamente debatida por Mintzberg (1978; 1998) em vários de seus trabalhos, referindo-se à questão de “como as estratégias são elaboradas” em confronto com “como supostamente são elaboradas”.

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. No Quadro 2, é possível visualizar os tipos e as principais características das estratégias rotuladas por estes autores.

Estratégia Deliberada ↓ Estratégia Emergente	Tipos de Estratégia	Características
	Planejada	Estratégias se originam nos planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para assegurar uma aplicação sem surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível; Estratégias mais deliberadas.
	Empreendedora	Estratégias se originam em uma visão central: intenções existem como visão pessoal e desarticuladas de líder único, adaptável a novas oportunidades. A organização sob o controle pessoal do líder e focada em nichos seguros do ambiente; Estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir.
	Ideológica	Estratégias são originárias de crenças compartilhadas: as intenções existem como uma visão coletiva de todos os envolvidos de forma inspiradora e relativamente imutável, normativamente controlada por meio de doutrinação e/ou de socialização; organização é frequentemente pró-ativa frente ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.
	Guarda-chuva	Estratégias se originam a partir de restrições: liderança, controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos em que outros atores respondem às próprias forças ou complexos, ambiente também imprevisível, estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
	Processual	Estratégias se originam em processos: liderança, controle dos aspectos do processo da estratégia (contratações, estrutura, etc), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes, estratégias parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes (e, novamente, deliberadamente emergentes).
	Desconectada	As estratégias se originam em enclaves: ator (es) fracamente acoplados ao resto da organização, produzem padrões ausentes de ações próprias, ou em contradição direta com intenções centrais ou comuns; estratégias organizacionalmente emergentes ou não deliberada para os agentes.
	Imposta	Estratégias se originam no ambiente: dita os padrões em ações ou através da imposição direta ou implicitamente através da antecipação ou limitação das escolhas organizacionais; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e fazê-la deliberada.
	Consensual	Estratégias se originam no consenso: através de ajustes mútuos, atores convergem em padrões que se tornam ausentes de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.

Quadro 2: Descrição sucinta dos tipos de estratégias.
Fonte: adaptado de Mintzberg; Waters (1985, p. 270).

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), como pode ser visto na Figura 2.

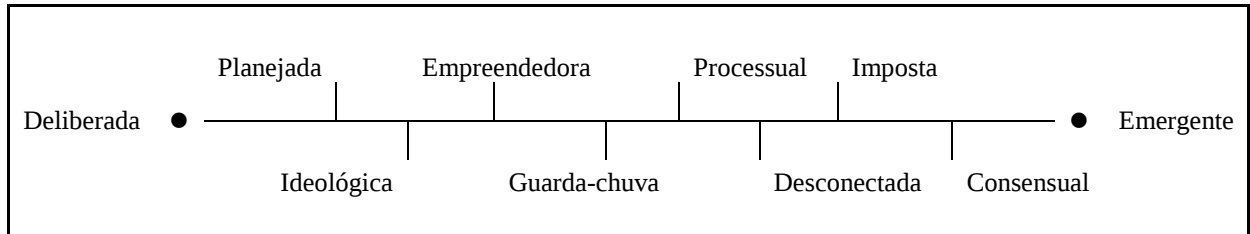


Figura 2: Continuum de estratégias.

Fonte: adaptado de Mintzberg e Waters (1985)

Baseado em tudo que foi exposto, percebe-se, portanto, que existem diferentes tipos de estratégias que podem desenvolver-se em diversos contextos e, inclusive, relacionarem-se entre si. As estratégias deliberadas evidenciam o controle e direcionamento, porém, empresas focadas apenas no desenvolvimento de estratégias deliberadas podem não ser tão eficientes, pois não permitem uma aprendizagem estratégica que pode ser adquirida ao trabalhar com as estratégias emergentes. Estas, por sua vez, não refletem o caos ou a falta de liderança nas organizações, mas sim, a ausência de intenção.

Nesta seção foi abordado o processo de formação das estratégias, que tem como principal intuito entender como as estratégias são formadas nas organizações, levando em consideração que fazer a estratégia não é algo simples e pode ser estudado e desenvolvido sob vários pontos de vista. Para serem eficazes, as estratégias devem combinar deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional e, para promover o salto quântico, é fundamental obter uma harmonia entre as forças da estabilidade e da mudança, sabendo gerenciar a estabilidade e escolhendo os momentos ideais para promover a mudança (MINTZBERG, 1978; 1998), assunto que será abordado na próxima seção.

2.3 Mudança estratégica

Conforme Mintzberg *et al.* (2006, p. 151), “administrar a estratégia, hoje em dia, frequentemente é administrar mudança”. Para estes autores, as estratégias tratam de mudanças e não de continuidade, impondo uma série de padrões estruturados de comportamento organizacional formado por estratégias deliberadas ou emergentes. Compreende-se que a

formação de estratégias não é um processo regular e sequenciado, a ser colocado em execução, enquadrado em um único padrão e destacado em um calendário.

Uma organização pode se encontrar em um ambiente estável por um longo período de tempo sem a necessidade de reavaliar uma estratégia e, de repente, vivenciar um momento de turbulência em seu ambiente não previsto em seu planejamento que levará a firma a responder com uma mudança estratégica, de continuidade, para depois novamente tornar-se estável. É importante, todavia, compreender que existe a possibilidade de localizar consistências na atuação das firmas e dentro destas consistências é possível observar diversos padrões de comportamento das firmas compostos pelas estratégias adotadas (MINTZBERG, 1978).

No contexto de mudança estratégica, Pettigrew (1987) desenvolveu um importante estudo, trabalhando numa perspectiva longitudinal. Conforme este autor, as mudanças estratégicas podem ser estudadas a partir de três dimensões: contexto (interno e externo), conteúdo e processo. Para ele:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a firma opera. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da firma, através dos quais as idéias sobre a mudança devem proceder. O conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação que estão sendo examinadas. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que elas buscam mudar a firma de seu estado presente a seu estado futuro. (PETTIGREW, 1987, p. 657-658)

O autor busca conceituar as grandes transformações ocorridas nas firmas em termos das ligações entre o conteúdo da mudança, seu contexto, processo e também em relação ao comportamento da liderança como um ingrediente central em um processo complexo, analítico, político e cultural de desafio e mudança das principais crenças, estrutura e estratégia da firma. Estas dimensões podem ser visualizadas a partir da Figura 3:

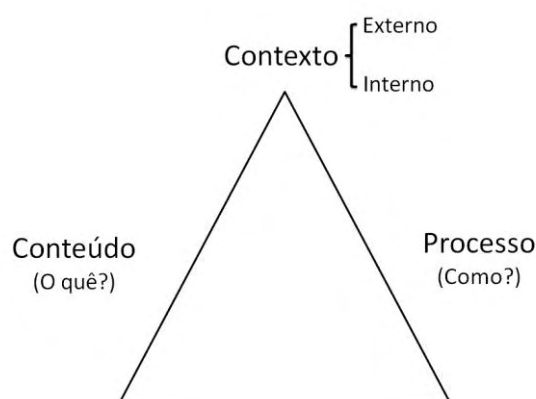


Figura 3: Dimensões da mudança estratégica.
Fonte: adaptado de Pettigrew (1987, p. 657)

A pesquisa sobre mudança estratégica desenvolvida por Pettigrew (1987) estuda, através de coleta de dados comparativos e longitudinais, as tentativas de uma empresa para mudar suas estratégias, estrutura, tecnologia e cultura organizacional ao longo de um período de 24 anos. Dentre os principais resultados, encontrou-se uma dependência entre os eixos norteadores da mudança, onde a formulação do conteúdo da mudança estratégica é subordinada ao gerenciamento do seu contexto e processo. A pesquisa desvenda ainda que, no desenvolvimento corporativo da empresa, acontecem associações entre mudanças/pressões ambientais e mudanças estratégicas internas e que períodos antes de crises são importantes para as atitudes e os conteúdos da mudança na estratégia e na estrutura acontecidas em períodos revolucionários.

Complementando a discussão acerca das mudanças estratégicas, Romanelli e Tushman (1994) apresentam a teoria do equilíbrio pontuado para explicar as mudanças e os padrões nas atividades organizacionais. Esta teoria, validada empiricamente, descreve a evolução das organizações através de períodos de equilíbrio (estabilidade) pontuados por períodos revolucionários (mudanças).

As mudanças causam uma quebra nos padrões anteriores de estabilidade e instalam bases para o surgimento de novos períodos de equilíbrio, gerando transformações fundamentais nas atividades empresariais e trazendo, portanto, resultados positivos.

Os resultados desta pesquisa, por sua vez, mostraram que as transformações organizacionais, em sua grande maioria, realizam-se através de mudanças rápidas e descontínuas na maior parte ou em todas as atividades organizacionais. Mudanças pequenas nas estratégias, na estrutura e distribuição de poder não são capazes de produzir transformações fundamentais, que podem ser influenciadas diretamente por mudanças ambientais e a sucessão da liderança (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994).

Percebe-se, portanto que, ao buscar seus objetivos, uma organização pode vivenciar períodos de mudanças bem como de estabilidade dentro de um contexto específico. Através da identificação das estratégias adotadas e do contexto é possível compreender os períodos e assim perceber as mudanças e transformações estratégicas dentro do processo de formação de estratégias.

A escola de configuração, classificada por Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2000), aborda a mudança estratégica neste mesmo raciocínio. Os autores descrevem o processo de formação de estratégias como uma transformação, a partir da premissa de que as organizações, ao longo de sua existência, atravessam diversos períodos: de estabilidade, que é interrompida por uma fase de mudança e, depois, instaurada novamente uma fase de

estabilidade, gerando ciclos de vida. A configuração (estratégia e estrutura) mudaria de acordo com a adoção de uma nova escola de pensamento, gerando assim a transformação.

Nesta perspectiva de transformação, Tushman, Newman e Romanelli (2006), a partir de estudos longitudinais desenvolvidos em suas pesquisas, afirmam que empresas bem sucedidas apresentam um eficaz relacionamento entre oportunidade externa, estratégia empresarial e estrutura interna, nos quais as organizações mantêm um equilíbrio por longos períodos de tempo, mas têm a capacidade de passar por reorientações conforme a mudança de seu ambiente. Já em empresas menos sucedidas, percebe-se uma maior ligação a padrões, onde as mudanças incrementais acontecem com maior ênfase, não abalando tanto suas estruturas organizacionais.

De maneira geral, pode-se compreender que a perpetuação e o crescimento da empresa não dependem exclusivamente da sua capacidade de atravessar períodos de mudanças revolucionárias, mas necessita-se levar em consideração que “a estratégia real desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um novo consenso para a ação amplamente compartilhado” (QUINN; VOYER, 2006, p. 165).

Precisa-se compreender que mudanças organizacionais são necessárias, estando constantemente em volta da realidade da empresa, tanto em pequenas intervenções incrementais como também em processos evolucionários, a depender da situação vivenciada. A transformação da firma pode ser encarada como um processo interativo e de vários níveis, com resultados advindos de situações planejadas ou não, influenciadas por interesses e compromissos de indivíduos e grupos internos e externos, por mudanças bruscas no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural em volta das decisões (PETTIGREW, 1987).

Diante do exposto acerca das mudanças e transformações organizacionais, percebe-se que as mudanças e as transformações nas firmas acontecem sem garantias de sucesso ou mesmo de compreensão por parte de todos os envolvidos, mas são vivenciadas pelas organizações no intuito de atingir suas metas e objetivos e, principalmente, sobreviver no mercado.

Na próxima seção será abordado o assunto referente às estratégias de marketing.

2.4 Estratégias de Marketing

Após a discussão acerca das estratégias e seu processo de formação, abordam-se os estudos teórico-empíricos acerca do marketing e o seu papel frente à criação e desenvolvimento de estratégias nas organizações.

2.4.1 Marketing e estratégia

As organizações, ao longo de sua existência, vivenciam diversos momentos econômicos competitivos, em que as mudanças são cada vez mais constantes e imprevisíveis, necessitando assumir uma perspectiva mais ampla nas suas ações e desenvolver capacidades eficazes de agir mutuamente com o ambiente interno e externo (ANDRETTI, 2008). As mudanças representam para o marketing desafios e oportunidades ao mesmo tempo. A todo o momento ocorrem mudanças no mercado, na preferência dos clientes, na concorrência e também na própria organização.

Tendo o marketing uma ligação direta e contínua com os meios externo e interno, permitindo uma maior interação com o mercado, colaborando na percepção de mudanças e oportunidades, conferindo competências que auxiliam as empresas a direcionar suas ações (GREENLEY, 1989; FERREL; HARTLINE, 2006).

Percebe-se que tal conexão do marketing com o ambiente externo o transforma em um elemento importante no gerenciamento das empresas, enfatizando sua relação com a missão e objetivos delineados pelo planejamento estratégico, que irão nortear a construção das estratégias de marketing (GREENLEY, 1989). Apreende-se que esta percepção concebe a estratégia de modo deliberado e sob a ótica do planejamento e, apesar de ser enfatizada por alguns autores no estudo do planejamento estratégico, pode ser considerado um ponto de vista estreito da construção das estratégias, pois é sabido e comprovado por meio de vários estudos, por exemplo, Mintzberg, Waters (1982; 1985); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000) e Quinn (2001), que a estratégia também pode ser formulada por outros meios que não o planejamento.

A posição estratégica da empresa é composta por um processo de negociação entre as diversas áreas funcionais e a função de marketing coopera no processo de planejamento estratégico ao empregar um posicionamento competitivo adequado, defendendo as opções estratégicas adotadas com a alta administração e outras coalizões internas (GREENLEY, 1989).

As estratégias precisam ainda ser consistentes com as necessidades do mercado consumidor, independentemente do seu direcionamento estratégico para adquirir vantagens competitivas (custos, distribuição, tecnologia, entre outros) (WIND; ROBERTSON, 1983). O relacionamento com seu público consumidor juntamente com a capacidade de entregar valor superior tornam-se recursos estratégicos chave das firmas (WEBSTER, 1992).

Compreende-se, portanto, que as organizações atingem seus propósitos ao ofertar produtos e serviços conforme as necessidades e desejos dos seus clientes através das estratégias de marketing.

Day (1994), ao pesquisar sobre as capacidades das organizações orientadas para o mercado, apontou uma considerável evolução no campo da administração acerca do conceito de marketing, que partiu do “o cliente em primeiro lugar”, “esteja perto do cliente” para considerar uma “orientação de mercado”. Esta abordagem consiste em trazer habilidades superiores na compreensão e satisfação dos clientes, estando associada positivamente a um desempenho organizacional superior. Entregar valor para o cliente apresenta-se, portanto, como uma das mais importantes fontes de busca e sustentação de vantagem competitiva (WOODRUFF, 1997).

Uma vez que seja capaz de avaliar as necessidades dos consumidores reais e potenciais da firma visando obter vantagem competitiva, o marketing torna-se um elemento fundamental para a elaboração das estratégias empresariais. Logo, as estratégias de marketing podem ser vistas como uma parte integrante das estratégias de negócios (WIND; ROBERTSON, 1983).

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 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, também conhecido como os quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) ou *mix* de marketing.

O marketing possibilita ainda melhores condições para o desenvolvimento e adoção de estratégias para a organização, tendo em vista que as estratégias de marketing auxiliam a construir e manter uma vantagem competitiva sustentável através do desenvolvimento de atividades e tomada de decisões relacionadas diretamente ao ambiente externo, interagindo com os vários públicos, trazendo informações e buscando atender às demandas (DAY, 1992).

Conforme Varadarajan (2010), a partir de análises em artigos de periódicos e livros de marketing, existem ainda pontos de vista diferentes acerca dos comportamentos de marketing nas firmas no que diz respeito aos quatro Ps. Em algumas fontes são caracterizados estratégias de marketing e por outros como táticas de marketing. Tal questão pode ser visualizada na afirmação de Webster (1992, p. 10) “... No nível operacional, os gestores de marketing devem

se concentrar nas táticas de marketing, os “4Ps” de produto, preço, promoção e distribuição, os elementos do mix de marketing”.

A questão atribuída pela dicotomia entre estratégia e tática é discutida por Mintzberg (1987b) ao considerar que as distinções podem ser “arbitrárias e falsas e que rótulos não devem ser usados para sugerir que algumas questões são inevitavelmente mais importantes que outras”. Desta maneira, a partir da visão deste autor, pode-se inferir que as decisões concernentes às atividades de marketing ou a qualquer outra área podem ser referidas como mais ou menos estratégicas, tudo irá depender do papel que cada organização lhe atribui.

2.4.2 O processo da estratégia em marketing

O processo da estratégia 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). Sendo composto pela formulação e implementação, o processo sofre influências de diversos elementos, tais como a cultura, estrutura, liderança, crenças e competências da organização, formadas a partir das capacidades organizacionais (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

Varadarajan e Jayachandran (1999) compreendem que a formulação e implementação das estratégias de marketing devem acontecer simultaneamente em um sistema com um contínuo *feedback*, buscando entender como as ações iniciaram na empresa, no intuito de favorecer a continuidade do processo estratégico. Esse processo pode ser ainda desenvolvido sob três aspectos: analítico/técnico, comportamental e organizacional/contextual, que proporcionam a criação de estratégias de marketing eficazes e uma maior entrega de valor para os mercados-alvo (PIERCY, 1998).

O aspecto analítico/técnico diz respeito à coleta de informações, sistemas operacionais e logísticos para entrega de valor. Já a dimensão comportamental refere-se às habilidades intelectuais dos indivíduos em interpretar as informações e compreender como o mercado se desenvolve, bem como características como motivação, comprometimento e conduta no desenvolvimento e entrega de valor para os clientes. O aspecto organizacional/contextual por sua vez, busca entender as capacidades de aprendizagem e orientação das firmas e a administração voltada para uma orientação estratégica (PIERCY, 1998).

De maneira geral, percebe-se que essas dimensões analisadas conjuntamente mostram o relacionamento direto existente entre o processo de formação das estratégias de marketing

integrado de fatores que evidenciam a perspectiva intra-organizacional do processo estratégico, no qual as percepções, papéis e ações dos gerentes de nível intermediário são mais enfocados.

De acordo com o modelo, para acontecer a implementação das estratégias de marketing existem quatro grupos de variáveis que englobam fatores como: NATUREZA DA ESTRATÉGIA (visão da estratégia, importância percebida da estratégia, liderança efetiva, suporte da alta administração, compromisso com todos da administração), COMPROMISSO (compromisso organizacional, compromisso com a estratégia, compromisso do papel do gerente), PAPEL DOS GERENTES (envolvimento, autonomia e significância do papel do gerente) e PERFORMANCE (sucesso da implementação e papel da performance).

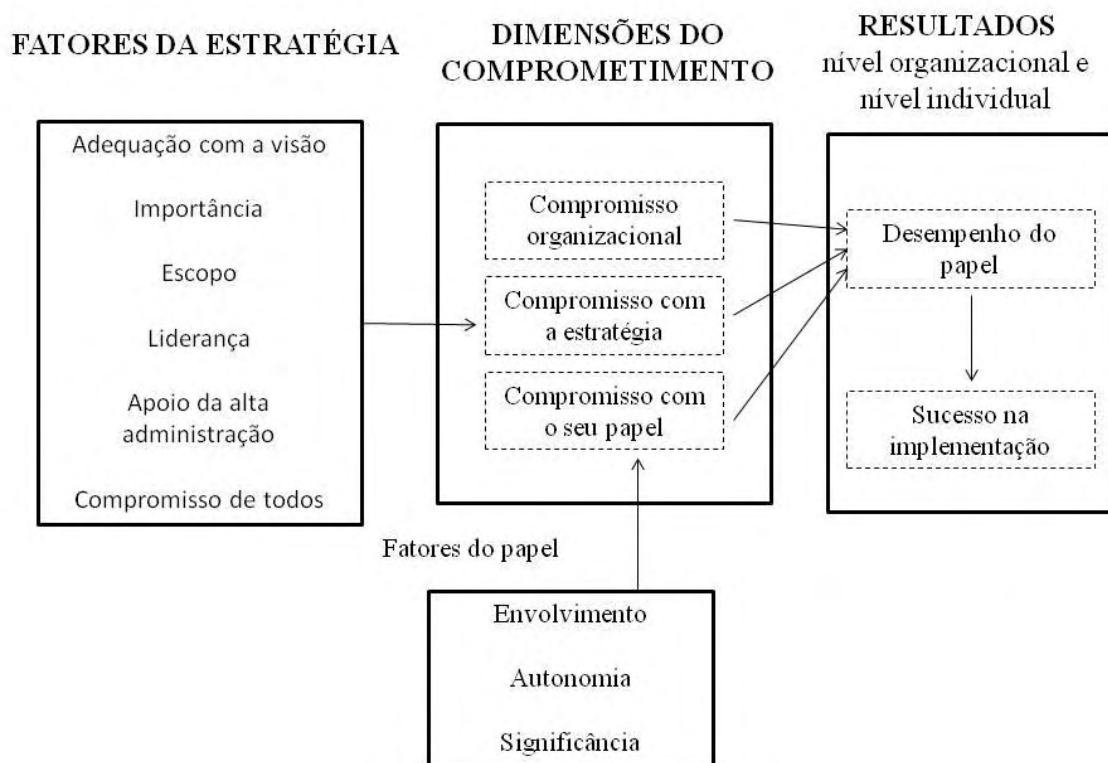


Figura 5. Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999).
Fonte: Adaptado de Noble e Mokwa (1999, p. 61)

Na proposta de Toaldo (2004), constatou-se que os antecedentes da estratégia são compostos pela sua importância e ainda pela cultura organizacional inovadora. Já o processo de formulação e implementação é formado pelos elementos comprometimento, comunicação e integração dos grupos de trabalho, alternativas estratégicas, ativos e competências organizacionais. Quanto aos resultados, encontrou-se o desenvolvimento de aprendizagem organizacional, criatividade, desempenho financeiro e de mercado, encontrando, a partir da

inter-relação de todas estas variáveis o modelo de formação de estratégias de marketing, que evidenciou ainda moderadores influenciadores como turbulência ambiental e poder dos fornecedores e intermediários.

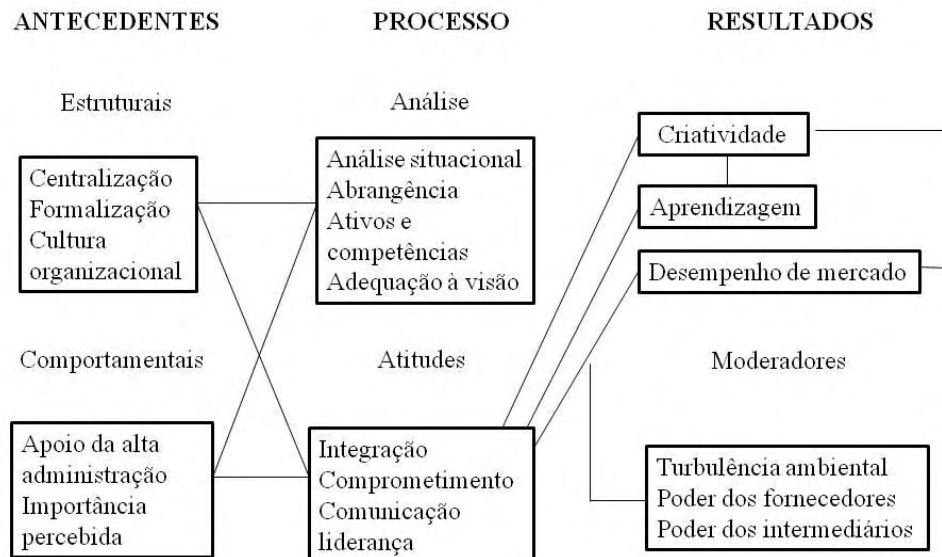


Figura 6. Modelo de formação de estratégias de marketing desenvolvido por Toaldo (2005).
Fonte: Adaptado de Toaldo (2005, p.93).

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.

Tendo em vista que o objetivo principal desta pesquisa é analisar o processo de formação das estratégias de marketing, buscando compreender como estas estratégias são formadas, os elementos referentes à implementação e resultados alcançados pelas estratégias não estão contemplados nos objetivos. Desta forma, esses modelos teóricos não serão adotados.

2.4.3 Elementos essenciais das estratégias 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; FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Ao identificar e selecionar os mercados-alvo, emprega-se o processo de segmentação, que consiste na divisão do mercado total em grupos ou segmentos menores, compostos por pessoas que possuam características, necessidades, gostos e desejos similares a quem serão dirigidos os esforços de marketing capazes de satisfazer as necessidades daquele determinado segmento ou grupo. A segmentação é utilizada como um instrumento para fornecer dados para a tomada de decisões e para melhor definir o composto mercadológico das organizações (LENGLER; VIEIRA; FACHIN, 2002).

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 disto, 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).

Logo, a segmentação é importante para alcançar o sucesso empresarial ao permitir oferecer o produto adequado ao cliente certo (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006), sendo, portanto, a primeira decisão no estabelecimento das estratégias de marketing (GREENLEY, 1989).

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. A diferenciação “envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 171). 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). Além da marca, as principais bases de diferenciação compreendem também os descritores de produto, serviços de suporte ao consumidor e imagem.

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” (FERRELL; 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; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Quando bem formuladas, as estratégias de posicionamento propiciam uma relação positiva entre o desempenho da empresa em termos de rentabilidade e eficiência, sendo um dos conceitos essenciais da gestão do marketing moderno (KALAFATIS; TSOOGAS; BLANKSON, 2000). As principais estratégias de posicionamento consistem no fortalecimento da posição atual, no reposicionamento ou ainda no reposicionamento da concorrência (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Após a seleção da estratégia de posicionamento, a empresa precisa comunicar e entregar ao mercado a posição escolhida para que seus produtos possam atingir a melhor vantagem no mercado selecionado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

No intuito de promover uma maior compreensão sobre o que vem a ser as estratégias de marketing, Greenley (1989) aponta que estas devem ser estabelecidas somente após a definição e estruturação do planejamento estratégico que determinará os componentes a serem desenvolvidos. Segundo Cook (1983), as estratégias de marketing representam para as firmas um conjunto de esforços relativos ao produto, preço, praça e promoção no intuito de alcançar vantagem diferencial. Para Greenley (1989), as estratégias de marketing são compostas por cinco elementos: marketing mix, ciclo de vida do produto, divisão de mercado e competição e posicionamento.

Neste trabalho, o mix de marketing a ser considerado é composto pelo produto ou serviço (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação integrada de marketing (*promotion*) e suas principais características são vistas a seguir.

O produto é o elemento-chave da oferta de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) e conseqüentemente, da estratégia de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009). O produto refere-se não apenas a um bem tangível, como pode ser também serviços, idéias, experiências, conceitos e pessoas e até mesmo uma combinação desses elementos. A estratégia de produto torna-se mais eficaz quando trabalhada como “pacotes de atributos físicos (tangíveis), de serviço (intangível) e simbólicos (perceptuais) planejados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 183). O valor do produto está diretamente ligado à sua capacidade de entregar valor ao cliente através dos benefícios e solução de problemas proporcionados.

O gerenciamento da estratégia de precificação apresenta grandes desafios para a área de marketing. Primeiramente, necessita estar coordenada com as decisões de produto, promoção e distribuição e ainda estar por dentro dos preços da concorrência para se manter

competitivo no mercado (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006).

Dentro do mix de marketing, o preço é o elemento mais flexível e rápido de mudar (MESQUITA; LARA, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006), possui uma relação direta com a demanda do consumidor, é o único componente do composto que resulta em receita e lucros para a empresa e pode servir como indicador de qualidade para o consumidor quando este não tem acesso a outro tipo de informação, considerando o melhor produto aquele de maior valor (FERRELL; HARTLINE, 2006). Conforme apregoado por Mesquita e Lara (2007):

Para o consumidor, o preço significa desembolso, alto ou baixo, mas também auxilia na percepção da qualidade e valor, isto é, a razão entre os benefícios recebidos e o preço somado a outros custos incorridos. Para a empresa, o preço guarda relação direta com o volume de vendas, afetando a posição competitiva da empresa no mercado, além dos rendimentos e lucros.

O preço é, portanto, fator decisivo no posicionamento do produto no mercado, definindo o produto, o seu planejamento e a concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Levar o produto ao lugar certo, no tempo correto, na quantidade certa e com o custo mais baixo possível são as metas da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos, representado pelo “P” de praça do *mix* de marketing. Por ser um processo que ocorre nos bastidores, as decisões relativas à distribuição passam despercebidas para os consumidores. É um componente primordial para garantir bons resultados e a sobrevivência da firma.

Com uma ótima distribuição, uma empresa pode superar algumas fraquezas em precificação, produtos e promoção. Mas uma estratégia de distribuição precária certamente irá frustrar os esforços para comercializar um produto de qualidade superior a um bom preço e utilizando uma comunicação de marketing eficaz (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 249).

Promoção, o último elemento do composto de marketing a ser aqui discutido, porém não menos importante, passou a ser chamado de comunicação integrada de marketing (CIM). O CIM está relacionado ao uso de variadas atividades promocionais (propaganda, promoções de vendas, eventos, experiências, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto) de forma estratégica e coordenada com o intuito de informar, persuadir e lembrar os consumidores atuais e potenciais sobre os produtos e marcas comercializadas pela empresa (KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008).

Para o sucesso da CIM é imprescindível haver harmonia e conformidade de suas mensagens e todos os outros componentes do *mix* de marketing, tendo em vista que, a partir da integração de todas as atividades, a empresa consegue atingir os clientes certos de modo correto, reduzindo custos com a aplicação de recursos promocionais eficientes e adequados (FERRELL; HARTLINE, 2006).

A partir de todo o exposto, as estratégias de marketing podem ser compreendidas como

um padrão de decisões integradas de uma organização que especificam suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de valor aos clientes em intercâmbio com a organização, permitindo o alcance de seus objetivos específicos. (VARADARAJAN, 2010, p. 128)

Percebem-se, de maneira geral, que as estratégias de marketing estão amplamente presentes nas organizações, atuando tanto no contexto interno como também externamente, influenciando as decisões, a percepção e enfrentamento das mudanças, nas relações com os clientes, *stakeholders* e outras empresas, sempre em busca do alcance dos objetivos empresariais, bem como da vantagem diferencial competitiva.

Nesta seção foram discutidas as relações entre marketing e estratégia, o processo da estratégia em marketing e por fim, os elementos essenciais das estratégias de marketing. Na próxima seção, abordam-se algumas considerações acerca dos pontos de vista adotados nesta pesquisa de modo geral, bem como a apresentação dos principais conceitos que a norteiam.

2.5 Algumas considerações

A fundamentação teórica deste trabalho, inicialmente, contemplou um breve histórico da utilização do termo estratégia, ou seja, desde a sua utilização nas manobras militares no passado à gestão organizacional bastante utilizada atualmente, que se tornou imprescindível às organizações para o alcance de vantagens competitivas.

Percebe-se, claramente, uma evolução nas conceituações do termo estratégia que, inicialmente, possuía uma abordagem mais tradicional, de cunho mais deliberado, na qual as estratégias eram compreendidas e desenvolvidas sob uma ótica do planejamento e do posicionamento. Neste caso, a estratégia era extremamente focada na análise do ambiente externo, na elaboração de planos e ações voltadas para o alcance de posições defensáveis. Seus principais autores, neste contexto, foram Ansoff, Chandler, Andrews, Henderson e Porter.

Compreende-se a importância da contribuição desses autores com relação à área e as inúmeras conceituações existentes, tendo em vista que cada uma foi concebida com um enfoque específico, de acordo com sua escola de pensamento ou o momento vivenciado na época. No entanto, concorda-se com o ponto de vista adotado por Mintzberg e Waters (1982) em relação ao processo estratégico, que permite o surgimento de novas estratégias, acompanhando assim oportunidades que possam aparecer e assim, interagir com as forças do ambiente externo e interno das organizações. O processo torna-se mais flexível e com maiores opções de crescimento e desenvolvimento de ações.

A partir deste entendimento, chegou-se à definição de estratégia adotada neste trabalho, na qual as estratégias seriam “um padrão em fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1978; p. 935, MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As estratégias podem ser deliberadas e emergentes, desenvolvidas de forma dinâmica, conectadas ao ambiente, aberta à aprendizagem e orientada para alcançar e manter vantagens competitivas.

No que diz respeito ao processo de formação das estratégias, reconhece-se a existência de múltiplas visões acerca de “o que fazer” e “como fazer” estratégia. Desta forma, adotou-se nesta pesquisa o ponto de vista de Van de Ven (1992), que compreende a formação das estratégias a partir da perspectiva de desenvolvimento histórico, com enfoque nas sequências de incidentes, atividades e fases desenvolvidas ao longo da existência da organização relacionada a um determinado assunto.

Quanto ao modo de formação de estratégia, compreende-se que deve ser levado em consideração o ambiente em que atua a organização, os eventos inesperados que podem surgir e uma gerência consciente, proativa e flexível. Não é possível, portanto, separar o pensamento e a ação. A partir do momento que as estratégias são criadas e colocadas em prática, combinam-se deliberação e controle com flexibilidade, dando abertura para aprendizagem organizacional. Ou seja, a combinação desses elementos mostra que as estratégias não podem ser puramente deliberadas nem puramente emergentes, constituindo-se em um *continuum*, conforme apregoado por Mintzberg e Waters (1985).

À medida que uma organização está em funcionamento, criando, reformulando e colocando em prática suas estratégias, a mesma pode vivenciar períodos de mudanças e estabilidade. Para embasar a pesquisa acerca das mudanças estratégicas, considerou-se os estudos desenvolvidos por Mintzberg (1978), Romanelli e Tushman (1994), Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2000), Mintzberg et. al (2006), Tushman, Newman e Romanelli (2006), Quinn e Voyer (2006) e, principalmente, Pettigrew (1987).

Desta maneira, destaca-se trabalho desenvolvido por Pettigrew (1987) acerca das mudanças estratégicas nas organizações, que leva em consideração três dimensões: o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo. Acredita-se que estas dimensões abarcam, de modo amplo e eficaz, todos os aspectos concernentes às mudanças e transformações que podem ocorrer nas empresas, considerando, dessa forma, o mais adequado para orientar o desenvolvimento deste trabalho no que diz respeito a essa temática.

Além de trabalhar os conceitos de estratégia, seus modos de formação e as mudanças, foi desenvolvida uma seção referente às estratégias de marketing. Para competir e sustentar-se no mercado, faz-se mister que as estratégias empresariais sejam consistentes com as necessidades dos seus clientes, independentemente do direcionamento estratégico adotado. O relacionamento com o seu público consumidor agregado à capacidade de entregar valor junto aos produtos e serviços se tornam recursos estratégicos essenciais para as organizações (GREENLEY, 1989; WIND; ROBERTSON, 1983; WEBSTER, 1992).

Para discutir as estratégias de marketing, geralmente são feitas referências aos conceitos de administração estratégica, estratégia empresarial, planejamento estratégico, planejamento do processo de marketing, entre outros. Por isso, é possível encontrar variadas compreensões e conceituações sobre as estratégias de Marketing (GREENLEY, 1989).

Dessa forma, neste trabalho, as estratégias de marketing foram conceituadas de acordo com Varadarajan (2010, p. 128), que as compreende como:

um padrão de decisões integradas de uma organização que especificam suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de valor aos clientes em intercâmbio com a organização, permitindo o alcance de seus objetivos específicos.

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 muito importantes, mas efetivamente essenciais para o sucesso da empresa.

Foi discutido ainda o processo de formação de estratégia em marketing, que destacou, principalmente, os estudos de Menon *et. al.* (1999), Noble e Mokwa (1999) e Toaldo (2004). Estes autores discutiram acerca da estrutura e dos elementos essenciais à formulação e implementação das estratégias de marketing. As pesquisas mostraram que, a criação, o desenvolvimento e execução das estratégias no intuito de obter vantagens competitivas,

devem ser levados em consideração a estrutura e elementos internos e externos às organizações.

No próximo capítulo serão discutidos os procedimentos metodológicos desenvolvidos para realizar esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, estão contemplados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Primeiramente, são apresentadas as perguntas de pesquisa que motivaram o seu desenvolvimento. Em seguida, o delineamento da pesquisa, a seleção dos casos investigados, os procedimentos de coleta de dados e análise de dados. Por fim, aspectos concernentes à validação e à confiabilidade do estudo são discutidos.

3.1 Perguntas de pesquisa

Esta investigação buscou analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa.

Nesta perspectiva, o problema de pesquisa (Como ocorreu o processo de formação das estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa?) foi investigado com o auxílio das seguintes perguntas desenvolvidas a partir dos objetivos específicos:

- Como se caracterizaram os contextos em que as estratégias de marketing foram desenvolvidas?
- Quais as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas desde o início de suas atividades?
- Quais os modos de formação de estratégias utilizados?
- Como ocorreram as mudanças estratégicas na empresa ao longo de sua existência?

3.2 Delineamento da pesquisa

O caminho metodológico desenvolvido nesta pesquisa foi de cunho qualitativo. Neste tipo de pesquisa, os estudiosos estão interessados em captar a visão da realidade (através da interação entre os indivíduos e a sociedade). A investigação é focada no processo, significado e entendimento, obtendo como resultado uma rica descrição do assunto pesquisado (MERRIAM, 1998).

As pesquisas qualitativas propiciam ainda ao pesquisador a construção de uma ampla visão sistêmica do contexto estudado através do convívio com os indivíduos, grupos,

sociedades ou organizações (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Este tipo de pesquisa é indicado para desenvolvimento de estudos de caráter exploratório, descritivo e também para a compreensão das relações sociais e culturais empreendidas dentro das organizações (GODOY, 1995).

Os estudos qualitativos preocupam-se fundamentalmente com o “estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (GODOY, 1995, p. 62). Nesta abordagem, o pesquisador tem um contato direto e prolongado com o ambiente e a situação estudada e tem como principal instrumento de trabalho sua própria pessoa, que irá observar, selecionar, analisar e interpretar o material coletado. A pesquisa qualitativa possui diversos tipos ou orientações, cuja denominação varia conforme o autor: “estudo qualitativo básico ou genérico, etnografia, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso” (MERRIAM, 1998, p. 10). Com relação a este último, pode-se classificar em estudo de caso único ou múltiplo.

Neste trabalho, foi adotado o estudo de casos múltiplos. Conforme Yin (2010), algumas áreas do conhecimento consideram que os estudos de caso único e múltiplos possuem estruturas metodológicas diferentes. No entanto, no ponto de vista deste autor, ambos os tipos dividem a mesma estrutura, porém com algumas características variantes. As escolhas de pesquisa irão indicar a utilização de um tipo ao invés do outro. Yin (2010, p. 77) destaca ainda que “a evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa e o estudo, em geral, é por essa razão, visto como mais robusto”.

Comumente desenvolvido em áreas como psicologia, antropologia, sociologia, educação, administração, medicina, direito, entre outros, os estudos de caso vêm sendo bastante utilizados em investigações empíricas que têm o intuito de compreender fenômenos individuais e organizacionais relevantes e contemporâneos (YIN, 2010).

Conforme Stake (1994), a utilização do estudo de caso está diretamente relacionada à escolha do objeto a ser estudado. O autor observa ainda que é importante atentar para o quê especificamente pode ser aprendido a partir do caso estudado. Para Merriam (1998), os estudos de caso são utilizados geralmente quando os pesquisadores almejam compreender determinada situação mais profundamente, levando em conta seu significado para os vários envolvidos, estando mais voltadas para as percepções, descobertas e interpretação do que necessariamente a confirmação de hipóteses. Outra colaboração do estudo de caso é a possibilidade dada ao investigador de compreender e descobrir novos significados, permitindo-lhe repensar o fenômeno investigado (GODOY, 2006).

Por não objetivarem generalizações estatísticas nem responder a questões de pesquisa através de formulação de hipóteses, os estudos de caso qualitativos intencionalmente desenvolvem

uma rica e densa descrição do fenômeno observado, objetivando compreender os reais significados dos eventos investigados (MERRIAM, 1998; STAKE, 1994; YIN, 2010)

A partir do objeto de pesquisa proposto neste trabalho e pela preocupação com o processo de pesquisa e o entendimento do fenômeno como um todo na sua complexidade, o caráter descritivo foi o mais indicado para este tipo de investigação (GODOY, 1995). A utilização da abordagem qualitativa justificou-se também pelo tipo de pergunta de pesquisa levantada neste trabalho, a ausência de controle dos eventos comportamentais por parte do investigador e o enfoque sobre os eventos contemporâneos (YIN, 2010).

Yin (2010, p. 85) explica ainda que a utilização de casos múltiplos é preferida em relação à utilização de caso único, mesmo que se utilize apenas dois casos, considerando que “os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais”. Apoiada nesse argumento, a estratégia metodológica desenvolvida neste trabalho é uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, a partir de um estudo de caso múltiplo, envolvendo três empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de João Pessoa.

3.3 Seleção dos casos

Sendo o estudo de caso um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo desenvolver uma profunda e rica análise do fenômeno investigado (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995; YIN, 2010), a partir da definição da unidade de análise, é preciso estabelecer como o pesquisador irá obter os dados para alcançar seus objetivos.

Segundo Merriam (1998), o pesquisador precisa estabelecer alguns critérios para a escolha da amostra em estudos de caso. Neste trabalho, os critérios previamente estabelecidos acerca dos elementos selecionados para fornecer as informações para o alcance dos objetivos de pesquisa deu-se em dois níveis: primeiro selecionou-se os tipos de organizações e em seguida, os respondentes.

As organizações investigadas foram empreendimentos hoteleiros localizados e sediados na cidade de João Pessoa que tivessem, pelo 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.

Tendo em vista que o objetivo de pesquisa concentrou-se nos processos empresariais adotados na formação das estratégias de marketing e das mudanças vivenciadas ao longo de sua trajetória, acreditou-se que a investigação em organizações com um período temporal

mais longo traria mais subsídios para o desenvolvimento da pesquisa. A expectativa era que empresas com maior longevidade tivessem desenvolvido um maior número de ações de marketing e vivenciado tipos distintos de mudanças ao longo de sua existência, tornando mais ricos os resultados da pesquisa.

O estabelecimento de um número mínimo de UH's esteve diretamente relacionado à estrutura do meio de hospedagem a ser investigado, no sentido de que empreendimentos de maior porte necessitassem de uma estrutura organizacional mais complexa, e dentro desta estrutura, dispusessem de um departamento ou setor responsável pelas atividades de marketing desenvolvidas pela empresa. Este critério contribuiria diretamente na coleta de dados, tendo em vista que seriam entrevistadas pessoas que estivessem cientes das atividades e ações de marketing desenvolvidas ao longo da existência da organização.

A oferta hoteleira em João Pessoa, em Agosto de 2010 (EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO – PBTUR), foi, ao todo, de oitenta e dois empreendimentos hoteleiros. A partir dos critérios estabelecidos, a população da pesquisa se restringiu a 20 organizações.

Mediante ligações telefônicas, entrou-se em contato com os hotéis para averiguar quais teriam um setor ou departamento responsável pelas atividades de marketing desenvolvidas pela empresa. Das vinte organizações selecionadas, apenas três possuíam um setor de marketing. Vale salientar ainda que estes hotéis pertencem a uma mesma empresa administradora local de hotéis. Nos outros empreendimentos, as atividades de marketing são desenvolvidas pelos proprietários, diretores gerais, gerentes comerciais e de eventos.

Após o levantamento das empresas, entrou-se novamente em contato por meio de *e-mails* (Apendice B) e telefonemas apresentando a pesquisa e convidando as empresas a participarem, ressaltando a importância da participação destas para o desenvolvimento não apenas deste trabalho, bem como dos estudos organizacionais no país.

Das vinte empresas, seis dispuseram-se a colaborar com a pesquisa. Conforme explicado no *e-mail* e por telefone, as empresas participantes e os seus respondentes não teriam os seus nomes revelados, sendo-lhes atribuídos pseudônimos e informados os seus respectivos cargos.

Durante o processo de coleta de dados, todavia, em um dos casos não se obteve acesso ao diretor geral e a gerente geral, sendo entrevistado o assistente de marketing, que estava na função há seis meses. Em um segundo caso, os respondentes foram o diretor regional, com três anos de empresa e o assistente de marketing, que estava na função há pouco mais de quatro meses. Em um terceiro caso, o atual gerente comercial estava há apenas seis anos no cargo, e as informações referentes ao início da empresa não foram respondidas.

Devido à dificuldade de acesso aos proprietários e executivos responsáveis pelas decisões estratégicas referentes às atividades de marketing, ao pouco tempo de empresa dos respondentes e por exercerem funções predominantemente operacionais, foi preciso descartar estes três casos para que não comprometesse as análises e, conseqüentemente, o resultado final da pesquisa, tendo em vista que os dados coletados não foram suficientes para responder os objetivos propostos.

Assim sendo, este estudo contemplou a análise de três casos: Hotel Beta, Hotel Gama e Hotel Delta.

Pseudônimo do Hotel	Ano de criação do Hotel	Cargo que ocupa no Hotel	Tempo de empresa	Possui setor de marketing?
Beta	1999	Diretor Comercial	10 anos	Não
Gama	1999	Gerente Comercial	9 anos	Não
Delta	2004	Diretor Geral	6 anos	Não

Quadro 3: Informações e pseudônimos dos Hotéis e entrevistados

Fonte: Elaboração própria.

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.

Apesar de a quantidade de entrevistados, tradicionalmente, ser estabelecida ao longo do processo de coleta de dados, a partir do alcance de saturação e redundância nas respostas adquiridas no decorrer das entrevistas (MERRIAM, 1998; MATTOS; GODOI, 2006), na realidade das empresas entrevistadas, percebeu-se que as decisões referentes às estratégias de marketing encontravam-se centralizadas nas mãos dos proprietários, diretores ou gerentes comerciais, e aos funcionários do setor comercial cabiam funções marcadamente operacionais.

3.4 Coleta de dados

A principal técnica de coleta de dados utilizada no desenvolvimento desta pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. Conforme Merriam (1998, p. 91), “a entrevista é frequentemente a principal fonte de dados qualitativos necessários para o entendimento dos fenômenos estudados”.

A entrevista semi-estruturada pode ser empregada como um guia para auxiliar o entrevistador e o respondente no foco relacionado ao problema em questão (FLICK, 2004). Conforme Bogdan e Biklen (1994, p. 134), é utilizada para “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Ou seja, permite ao pesquisador um maior acompanhamento da evolução da pesquisa, permitindo que sejam feitas algumas intervenções ao longo da entrevista e até direcionando-a.

As entrevistas foram fundamentadas em um roteiro de tópicos elaborado a partir do referencial teórico desenvolvido, anteriormente, à luz dos objetivos propostos pela pesquisa (Apêndice A). No quadro 4, a seguir, estão expostas as questões norteadoras de pesquisa relacionadas aos seus respectivos objetivos de pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões	Referências
Analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa.	Analisar o contexto (interno e externo) no qual foram desenvolvidas as estratégias de marketing;	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.	Pettigrew (1987); Ferrel, Hartline (2006); Tushman; Romanelli (1994); Tushman; Newman; Romanelli (2006); Hitt; Ireland; Hoskinsson (2003).
	Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas desde o início de suas atividades;	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.	Wind; Robertson (1983); Cook (1983); Greenley (1989); Webster (1992); Van de Ven (1992); Indenburg (1993); Day (1994); Hooley; Saunders (1996); Woodruff (1997); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Machado Neto; Giraldi (2008); Pesonen; Laukkanen; Komppula (2011); Toledo; Siqueira (2001); Fachin (2002); Kalafatis; Tsogas; Blankson, (2000) ; Mesquita; Lara (2007); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Ferrel; Hartline (2006); Mintzberg (1973; 1978; 1987a; 1998); Quinn (1978); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Quinn; Voyer (2006).
	Analisar os principais modos de formação de estratégias de marketing	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38.	Ferrell; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996); Quinn (1978); Mintzberg (1978; 1987a; 1987b; 1998); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000); Van de Ven (1992); Indenburg (1993); Quinn; Voyer (2006). Woodruff (1997); Wind; Robertson (1983); Webster (1992); Hitt; Ireland; Hoskinsson (2003).
	Examinar as principais mudanças estratégicas ocorridas nas organizações.	39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49.	Quinn (1978); Mintzberg (1978; 1987a; 1998); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Pettigrew, (1987); Van de Ven (1992); Indenburg (1993); Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Quinn; Voyer (2006); Ferrell; Hartline (2006); Tushman; Newman; Romanelli (2006);

Quadro 4: Quadro norteador do roteiro de entrevistas.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Através dessa técnica, cada um dos seis respondentes foi entrevistado uma vez, com exceção do proprietário do Hotel Delta, que teve a entrevista dividida em dois momentos por questões de disponibilidade de tempo. 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.

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. A transcrição de cada entrevista foi remetida ao respondente para que avaliasse o seu conteúdo, procedimento denominado por Merriam (1998) de *member check*.

Além das entrevistas, seria feita uma pesquisa documental nas empresas selecionadas. Os dados primários seriam coletados a partir de documentos liberados pela organização tais como relatórios, documentos administrativos, memorandos, material informativo de circulação interna.

No entanto, o material disponibilizado, em sua maioria, resumiu-se a folheteria promocional, brindes, fotos e vídeos institucionais dos hotéis visitados que não forneceram informações relevantes acerca do como as estratégias foram formadas, não sendo útil o suficiente para serem considerados na análise dos resultados.

3.5 Análise de dados

Em pesquisas qualitativas, a coleta e análise de dados são atividades que devem ser desenvolvidas de modo simultâneo para uma melhor aplicação das informações colhidas. “A análise inicia-se com a primeira entrevista, a primeira observação e a leitura do primeiro documento” (MERRIAM, 1998, p. 151). É nesta fase em que se inicia o complexo processo de interpretação e dedução dos dados, em busca de significados, percepções e entendimentos que irão formar os resultados da investigação (MERRIAM, 1998).

Para lidar com a grande quantidade de informações extraídas na pesquisa, fez-se importante desenvolver uma sistematização das informações que auxiliaram na interpretação dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Para isso, utilizou-se o o método de codificação específico para pesquisas que tem como principal foco de investigação os processos: “os códigos de processo referem-se à codificação de palavras e frases que facilitam a categorização das sequências de acontecimentos, mudanças ao longo do tempo ou passagens de um tipo ou gênero...” (BOGDAN, BIKLEN, 1994, p. 225)

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.

Nesta pesquisa, 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.

Estes códigos, retirados dos dados colhidos através das entrevistas, foram enquadrados em três categorias - estratégias, contexto, mudanças – que nortearam, portanto, a interpretação dos dados para o alcance dos objetivos propostos.

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, 198, p. 195).

A análise dos dados desta investigação foi orientada pela perspectiva de processo estratégico desenvolvida por Van de Ven (1992). As mudanças estratégicas seguiram o modelo proposto por Pettigrew (1987), considerando o processo o conteúdo e o contexto das mudanças. A análise das estratégias foi norteada pelos autores abordados no capítulo da fundamentação teórica referente às estratégias de marketing. E, por fim, baseou-se na metodologia desenvolvida por Mintzberg (1978) no estudo sobre os padrões na formação de estratégia, seguindo os passos abaixo descritos:

Passo 1: Coleta de dados: consiste a identificação das ações e decisões importantes acontecidas dentro de determinados períodos históricos da organização, assim como eventos e tendências do ambiente que afetaram as estratégias de marketing;

Passo 2: Inferência das estratégias e dos períodos de mudança: os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, buscando observar informações em comum para que seja possível inferir os padrões e consistências das estratégias ao longo do tempo;

Passo 3: Análise intensiva dos períodos de mudança: interpretação das percepções dos padrões que surgiram nos períodos de mudanças em específico e a partir do exposto pelos tomadores de decisões para a identificação das principais mudanças estratégicas.

Passo 4: Análise teórica: a partir dos referenciais teóricos adotados busca-se explicar as descobertas acontecidas em cada período histórico e também de um modo geral.

3.6 Validação e Confiabilidade

A validade e confiabilidade são preocupações centrais no desenvolvimento de pesquisas qualitativas, levando ainda em consideração questões éticas. A validade interna consiste na busca pela maior proximidade possível com a realidade, porém, necessita-se reconhecer que, em pesquisas qualitativas, a realidade investigada é dinâmica, holística e multidimensional (MERRIAM, 1998).

Foi utilizada a estratégia *member check*, que consistiu na verificação das informações recolhidas na entrevista com seus respectivos respondentes em ocasiões diferentes, permitindo aos entrevistados confirmar, acrescentar e até mesmo corrigir alguma informação (MERRIAM, 1998). As entrevistas, logo após a transcrição, foram remetidas, por e-mail, para os respondentes, que tinham um prazo de 15 dias para retornar o material com alterações. Transcorrido o prazo, não foram recebidas respostas com alterações e deu-se prosseguimento a análise dos dados.

A confiabilidade da pesquisa consiste na possibilidade de replicação dos resultados, seguindo os mesmos procedimentos operacionais, para um mesmo caso. Esta questão, nas ciências sociais, torna-se delicada devido ao caráter dinâmico do comportamento humano, mas essa dificuldade pode ser contornada através da obtenção de resultados consistentes com o que está sendo investigado (MERRIAM, 1998).

Os principais esforços empreendidos para garantir que os resultados fossem confiáveis foram decorrentes da descrição detalhada dos procedimentos utilizados na fase de coleta de dados, conforme apresentada na seção anterior.

Foi desenvolvida também uma base de dados para o estudo de caso, ou seja, a organização e documentação dos dados obtidos. Esta “documentação consiste comumente em duas coletas separadas: (1) os dados ou a base comprobatória e (2) o relato do pesquisador, em forma de artigo, relatório, ou livro” (YIN, 2010, p. 146).

O próximo capítulo contempla os resultados encontrados na pesquisa, apresentado os casos investigados, suas análises individuais e cruzada.

4 RESULTADOS

Este capítulo contempla os resultados encontrados nesta pesquisa. Por se tratar de um estudo multicase, cada caso será, inicialmente, analisado individualmente, como sendo um caso único e, em um segundo momento, serão apresentadas as análises cruzadas dos resultados obtidos em cada um deles.

As análises individuais de cada organização pesquisada são apresentadas da seguinte forma: primeiramente, é apresentada uma breve descrição de cada hotel e destacados os eventos marcantes que permitiram inferir os períodos estratégicos vivenciados pela empresa, constituindo as fases. Vale salientar que as estratégias analisadas foram as de nível funcional, mais especificamente, a de marketing.

Após a descrição das fases, inicia-se a discussão dos resultados com o suporte da fundamentação teórica para analisar como ocorreu a formação das estratégias de marketing do hotel, divididas em quatro seções que contemplarão: a) Descrição do contexto; b) Estratégias de marketing; c) Modos de formação das estratégias de marketing e d) Mudanças estratégicas, discutindo como os resultados conseguidos neste estudo estão inseridos no referencial teórico-empírico consultado ao longo desta pesquisa.

4.1 Descrição e análise individualizada do processo de formação das estratégias de marketing dos empreendimentos hoteleiros.

4.1.1 Hotel Beta

O Hotel Beta foi inaugurado em dezembro de 1999 e localiza-se em frente ao mar em uma das praias mais privilegiadas da Orla de João Pessoa. Possui uma administração familiar e o respondente da pesquisa é um dos proprietários da empresa, exerce o cargo de diretor comercial, mas atua também em diversas áreas do hotel.

O Hotel Beta dispõe de 49 UH's, restaurante com serviços de buffet e a la carte, *Snack Bar* com telão, cyber center com banda larga e *internet* sem fio grátis, mini loja de conveniência, elevador com acesso sem degraus, piscina, área de jogos, área de leitura e *fitness*. Dispõe de serviços de praia, centro de convenções com salas para até 300 pessoas no mesmo ambiente e até 10 salas modulares com equipamentos audiovisuais necessários para realização de eventos, ambiente refrigerado para *coffee break*, cafés da manhã, almoços, jantares e coquetéis.

Ao longo de sua existência, o Hotel Beta passou por diversos períodos estratégicos, ou seja, uma série de fases acompanhadas por uma sequência de eventos que auxiliaram a caracterização das principais estratégias de marketing, os contextos e os modos de formação dessas estratégias, bem como das mudanças ocorridas no Hotel ao longo de sua existência. Para esclarecer o processo de formação das estratégias de marketing, no Quadro 5 estão destacados os principais acontecimentos internos e externos que influenciaram o desenvolvimento destas estratégias.

Ano		Principais eventos/acontecimentos		Períodos estratégicos
1999 2010	1999	Projeto de construção de uma pousada		Fase 1
		Incentivos governamentais para construção de um hotel		
		Mudança do projeto de pousada para hotel		
		Construção do hotel		
		Inauguração do hotel		
	2000	Delineamento dos objetivos do Hotel		Fase 2
	2001	Crise financeira (alta do dólar)		
		Falência da operadora de Turismo SOLETUR		
	2002	Fortes chuvas no mês de janeiro		
		Aumento do turismo doméstico		
	2003	Criação do Ministério do Turismo e reformulação da Embratur		
		Consolidação dos objetivos da empresa		
		Mudanças na classificação hoteleira do hotel		
	2004	Mudanças na economia e no poder aquisitivo do público-alvo		
		Acordos com as principais operadoras de turismo nacionais		
	2005	Maior enfoque em licitações de eventos e de hospedagem		Fase 3
	2006	Formalização do setor comercial do hotel		
		Criação do planejamento de marketing do hotel		
		Mudanças nas formas de compra/venda de produtos turísticos		
	2007	Criação da locadora de veículos no hotel		
		Adesão às redes sociais		
		Planejamento de reestruturação do Hotel		
		Início de nova ampliação		
		Retomada do foco de clientes do segmento corporativo		
	2010	Contratação de novos representantes na área comercial		
	2010	Ampliação das UH's ao longo dos anos		

Quadro 5 – Principais eventos ocorridos no Hotel Beta no período de 1999 a 2010.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Os principais acontecimentos foram agrupados em períodos estratégicos para analisar o processo de formação das estratégias de marketing, relacionando-os com o referencial

teórico desenvolvido neste trabalho. Nos 11 anos de existência do Hotel Beta foram identificados três períodos estratégicos.

4.1.1.1 Fase 1: 1999 a 2000 – Criação da Empresa

Este período estratégico, compreendido entre 1999 e 2000, denomina-se fase de criação da empresa. Inicialmente, os empresários, que possuíam uma empresa de consultoria, fizeram uma pesquisa de mercado para analisar a viabilidade de construir uma pousada com recursos próprios em um terreno da família. Tinham, ainda, a opção de construir um hotel com financiamento pelo Banco do Nordeste.

Na época, o Governo do Estado da Paraíba estava incentivando, através de isenções fiscais, construções de novos empreendimentos turísticos, tendo em vista a necessidade de aumento da oferta hoteleira do Estado. A partir de então, remodelaram o projeto da pousada e construíram o hotel, com 23 UH's, mas com uma edificação estruturada para ampliações futuras.

O público-alvo, no início, era caracterizado por famílias que visitavam a cidade a passeio advindas da região Nordeste e representantes comerciais que estavam na cidade a trabalho e precisavam de um local para dormir. Neste momento, as atividades de marketing do hotel não eram sistematizadas. O diretor comercial detalhou esse momento:

Antes, na época de inauguração do hotel, tínhamos um público muito direcionado ao regional, como inauguramos o hotel somente com 23 UH's, não tínhamos que estar se preocupando com bloqueios de apartamentos, com operadoras, por que eram poucos apartamentos e a gente tinha o público da empresa, do representante da empresa que vinha e não fazia reserva, chegava ao balcão, o *walk in*, que é aquele que chega ao hotel, mas chega sem reserva e com o particular que telefonava. Na época, ainda se trabalhava muito com fax, então se mandava reserva por fax.

Durante esta fase de criação do hotel, no que diz respeito à estabilidade da área turística, o ambiente se configurava como bastante promissor devido à necessidade de crescimento da oferta hoteleira da cidade de João Pessoa e à existência de demanda, fato evidenciado pelo depoimento do diretor comercial:

Desde que abrimos o hotel, entendemos que era uma empresa que estava sendo aberta para um mercado que estava carente, então, partindo desse pressuposto, existia demanda de hospedagem na época e imaginando essa demanda, abrimos 23 unidades onde se imaginava ter 100% de ocupação todos os dias do mês, todos os meses do ano. E não é assim a realidade.

Ao perceber o apelo do hotel para o público de lazer e de negócios, decidiu-se investir nesse segmento. Trabalhar com as principais operadoras nacionais foi o primeiro objetivo traçado pelo hotel. Tal iniciativa buscava aumentar a ocupação, o crescimento do empreendimento, bem como administrar a sazonalidade, característica muito particular da atividade turística, juntamente com a impossibilidade de armazenamento desse tipo de serviço.

4.1.1.2 Fase 2: 2001 a 2005 – Consolidação da empresa

A segunda fase do Hotel Beta foi denominada de consolidação da empresa, tendo em vista que o hotel buscou aumentar cada vez mais sua visibilidade na Região Nordeste e no restante do país, assim como a sua participação no mercado. O hotel buscou, especialmente, aumentar a ocupação através dos acordos firmados com as principais operadoras e agências atuantes no mercado nacional, dando um maior enfoque aos clientes que vinham a João Pessoa com propósitos de lazer.

Após a inauguração do hotel, buscou-se melhorar e variar cada vez mais os serviços oferecidos. Criou-se uma loja de conveniência nas suas dependências, disponibilizando produtos de higiene pessoal, pilhas, filmes fotográficos, entre outros produtos que os hóspedes esqueciam ou necessitavam durante a viagem. O hotel passou a oferecer inúmeros serviços personalizados e não tarifados como: serviços de praia (estrutura montada na praia com cadeiras, guarda-sol e toalhas), estacionamento, sala de internet e *welcome drink* (oferecimento de bebidas na ocasião do preenchimento da ficha de cadastro do *check in*), buscando proporcionar maior comodidade e facilidades aos hóspedes e diferenciar-se dos outros empreendimentos, que em sua maioria cobram por esse tipo de serviço.

Com a alta do dólar, ocorrida no ano de 2001, o turismo interno beneficiou-se diretamente, aumentando o interesse do turista por pacotes de turismo para cidades brasileiras ao invés de pacotes para o exterior. Após os atentados terroristas nos Estados Unidos, em setembro de 2001, o turismo doméstico aumentou ainda mais e pouco depois desse fato foi anunciada a falência de uma das maiores operadoras turísticas do Brasil, a Soletur.

Tais acontecimentos movimentaram o cenário turístico nacional, porém o Hotel Beta não sofreu prejuízos com estes eventos, pois havia estabelecido acordos comerciais com diversas operadoras e agências turísticas, que cresceram após a falência da Soletur, a então líder de mercado. O hotel continuou com uma demanda de clientes do segmento de turismo de

sol e praia e de negócios e eventos (Ministério do Turismo - MTUR) que continuaram a viajar pelo país por meio de outras operadoras e agências de turismo.

Os períodos de maior movimentação da hotelaria paraibana são marcados pelos períodos de alta estação, principalmente nos meses de dezembro, janeiro e julho. No entanto, janeiro de 2002 foi marcado por fortes chuvas na cidade de João Pessoa, ocasionando o cancelamento de diversos vôos *charters* à cidade e, por conseguinte, cancelamentos de vários pacotes de hospedagem no hotel, fazendo com que a empresa não obtivesse a ocupação estimada, como pode ser percebido através de depoimento do diretor comercial:

[...] em 2002 teve uma chuva tremenda no mês de janeiro e mudou completamente o ano para nós, que tínhamos uma perspectiva de 100% no mês de janeiro, por ser período de férias do brasileiro. Só viemos ter esse período de férias no mês de março e mesmo assim, não no mesmo volume que teríamos no mês de janeiro [...]

Esse período de chuvas acarretou no desenvolvimento de novas estratégias para minimizar os prejuízos e manter a ocupação do hotel.

No ano de 2003, foi criado o Ministério do Turismo, que tem como um dos principais objetivos o desenvolvimento do turismo no Brasil, como uma atividade econômica sustentável, com um papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social.

A Embratur, o então órgão fomentador do turismo do país, passou a atuar na promoção, no marketing e no apoio à comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos do país no exterior. Um dos reflexos dessa mudança na política do turismo foi a extinção da classificação dos meios de hospedagem por estrelas e o início de um projeto para desenvolver um novo sistema de classificação hoteleira.

O hotel Beta, que era classificado como um hotel quatro estrelas, fez um ajuste e passou a ser comercializado como um hotel três estrelas de categoria superior.

O hotel inaugurou dentro de uma característica como hotel 4 estrelas, principalmente pela característica do Estado, tendo a lei que não permite hotéis espigões, com a altura maior do que x metros a x distância do mar. Então, dentro da característica, o hotel foi inaugurado a atender todas as necessidades que a EMBRATUR exigia pra ser um hotel de 4 estrelas. Com o passar do tempo, a EMBRATUR enfraqueceu e com isso a segmentação dos hotéis por estrelas elas deixaram de existir. Então, a gente vendia o hotel fazendo referência àquilo. Naquele momento, por um crescimento do mercado, a gente preferiu se colocar como um [hotel] três estrelas superior e o cliente chegar e ficar surpreso com o que a gente poderia oferecer para ele, do que se colocar como 4 estrelas e o cliente ter uma expectativa diferente de outros estados, de hotéis mais imponentes e ele chegar aqui e se decepcionar. Então, a gente preferiu fazer um ajuste e passar a vender um hotel com três asteriscos superior (DIRETOR COMERCIAL).

Neste mesmo ano, o hotel conseguiu, definitivamente, consolidar o seu objetivo de trabalhar com as principais operadoras turísticas do cenário nacional. Ao longo do ano de 2004, o Hotel Beta começou a perceber mudanças no que diz respeito ao perfil dos clientes. O público-alvo continuava o mesmo, turistas com propósitos de lazer e negócios. Porém, ampliaram as classes sociais destes turistas, como pode ser observado pelo comentário de diretor comercial:

Na época que a gente inaugurou o hotel, quem podia viajar com a questão econômica do país era um público [das classes] A e B, hoje a gente tem [as classes] C e D viajando e dividindo sua viagem em 10 vezes no cartão. Então, a mudança da economia conseguiu atingir outro público. Antes, o cliente que viajava, comprava o pacote com pensão completa. Hoje, a gente quase que não tem esse conceito de venda. Na diária já está incluída o café da manhã, mas quase ninguém, além de não comprar com a meia pensão e a pensão completa, ele não utiliza alguns recursos que o hotel tem, como o restaurante e o frigobar. Às vezes ele prefere comprar no supermercado e trazer, mudou um pouco o perfil.

Percebe-se, portanto, que as mudanças na economia, no aumento do poder aquisitivo da população brasileira, aumento dos viajantes utilizando o avião como meio transporte, facilidades de crédito e maior organização do setor turístico, de modo geral, foram fatores que permitiram o crescimento do turismo doméstico.

Em paralelo aos acordos com grandes operadoras de turismo, o Hotel Beta passou a participar de licitações públicas na área de hospedagem e eventos, passando a explorar um novo nicho de mercado.

[...] a gente conseguiu por conta da vinculação com a CVC outros contratos em nível de hospedagem como a Tam, Marsans, Visual e tantas outras que existem no país. Como a gente também começou a mudar o foco da área de hospedagem para a área corporativa... foi quando a gente começou a participar das licitações públicas, onde a gente tava fazendo tanto a parte de hospedagem como a parte de eventos das Secretarias das Prefeituras e do Governo do Estado e também na esfera Federal. Então a gente começou a perceber também outro nicho de mercado, que hoje a gente tem também um faturamento muito bom nessa área (DIRETOR COMERCIAL).

Percebendo uma nova oportunidade de mercado e satisfeitos com o faturamento advindo dessas licitações, foi criado um setor de licitação dentro da área comercial com funcionários responsáveis por pesquisar editais e participar das licitações.

4.1.1.3 Fase 3: 2006 a 2010 – Crescimento da Empresa

A fase três do Hotel Beta foi denominada de fase de crescimento da empresa. A partir da consolidação da empresa, com o alcance de seus objetivos e exploração de um novo nicho de mercado, o Hotel Beta passou por uma grande mudança estratégica a partir da formalização do setor comercial do hotel, sob liderança do diretor comercial, que até em então atuava em diversas áreas do hotel, além do setor comercial.

A partir daí, o setor comercial criou o planejamento de marketing, que primeiramente foi feito mensalmente e depois passou a ser desenvolvido anualmente, apresentado no começo do ano e avaliado semanalmente para acompanhar o que havia sido realizado ou não, e para acrescentar outras decisões tomadas de acordo com as situações enfrentadas. Todas as atividades de marketing do hotel eram definidas nesse planejamento e acompanhadas pelo setor comercial, que passou a acompanhar também a implementação dessas estratégias, inclusive em outros setores. Tal fato pode ser percebido no discurso do diretor comercial:

[...] o comercial, que a princípio não tinha nada a ver com o operacional, a função do comercial antes era vender, vender, apertar a mão e vender, vender e vender. E o do operacional antes era entregar, entregar, entregar... Isso vem mudando, hoje o comercial é responsável por ir atrás da venda, vender, entregar e cobrar. Então você tem que fazer todo esse trabalho e finalizar ele. Por que hoje a gente percebe que a finalização da venda, na verdade, é uma nova venda futura. Então, se você deixa que isso, às vezes, no setor financeiro de uma forma mais burocrática faça essa cobrança sem entender as nuances que foi fechado na hora do contrato, acaba se perdendo um cliente, acaba se perdendo uma oportunidade. Então, pra não ocorrer nenhum tipo de problema, toda a venda ela acontece dentro da empresa ainda do cliente até o momento em que volta à empresa do cliente com a parte da cobrança e essa cobrança é liquidada. É um acompanhamento, não é que o comercial faça essas atividades, mas ele acompanha, e ela agora é diferente.

No ano de 2007, o Hotel Beta recebeu uma autorização de comercialização de veículos, abrindo, portanto, uma locadora de veículos oferecida apenas para os seus hóspedes. A atividade era lucrativa, porém demandava um gerenciamento diferenciado das atividades de gestão do Hotel. A locadora funcionou apenas durante o ano de 2007, conforme depoimento do diretor comercial:

[...] eu não tive tempo de gerenciar esse processo e no momento, eu não estava podendo fazer a contratação e o treinamento de uma pessoa para poder tocar isso pra frente. Então, eu preferi encerrar, fazer uma reavaliação dessa montagem para um outro momento, um momento em que o hotel tivesse também uma quantidade de apartamentos maior. O ano de 2007 foi o ano da experiência. A gente tinha o tempo todos os carros locados, mas operacionalmente, às vezes dava um problema em um carro, às vezes dava um problema com um cliente e a partir do momento em que você assume como um serviço oferecido pelo hotel, você vincula completamente a

imagem do hotel com essa empresa. Então, se você não pode dar um serviço do mesmo nível que você vem dando no hotel, é melhor não fazer essa vinculação nem pra locadora sair no prejuízo, nem para o hotel sair com a imagem denegrida.

O planejamento estratégico de marketing desenvolvido pelo Hotel Beta contemplava a ampliação da estrutura física do hotel, aumentando o número de apartamentos e principalmente, novos planos e metas a serem alcançados nos próximos anos, focando principalmente os eventos da Copa do Mundo do Brasil em 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Neste período, o hotel passou a perceber uma mudança na forma de compra e venda dos produtos turísticos, tendo como principal aliado a *internet*. O número de acessos ao site do hotel cresceu muito nos últimos anos, que aderiu também às diversas redes sociais existentes. Além das vendas feitas através das agências e operadoras, os clientes passaram a fazer suas reservas diretamente no site do hotel, ou sites especializados de reservas de serviços turísticos, e mais recentemente, nos sites de compra coletiva. No entanto, o hotel preferiu não aderir a essa tendência

O Hotel Beta, ao longo dos anos, tornou-se muito forte no segmento de turismo de sol e praia e na área de licitações públicas, porém deixou de desenvolver esforços para continuar trabalhando com o segmento de negócios e eventos, ou seja, funcionários de empresas e representantes comerciais.

A gente depois de 2005 conseguiu tornar o hotel muito forte na área de licitação e turismo de lazer. Mas para gente conseguir essas duas coisas, deixamos por muito tempo abandonada a nossa carteira de clientes do corporativo, até por que questões lógicas. Você tem 24 horas e uma quantidade de funcionários para estar em determinados locais e uma quantidade determinada de apartamentos para vender. Então se eu estou vendendo para um turista de lazer e o hotel está com uma ocupação de quase 100%, você não pode vender para outro cliente e você não pode deixar de estar visitando esse cliente. E a gente não vinha fazendo esse trabalho. Desde 2010, retomamos esse mercado que estava parado, tanto de evento particular onde a gente tava só se atendo ao público [iniciativa pública por meio das licitações], quanto de hospedagem ao público corporativo. E aí fizemos a contratação de três pessoas, abrimos vagas para três pessoas na parte de promoção. Uma em São Paulo, uma em Recife e outra em João Pessoa (DIRETOR COMERCIAL).

Os clientes corporativos, desde o início, foram o público-alvo que o hotel tinha planejado em suas estratégias, porém não estavam conseguindo realizá-las. A reestruturação do planejamento estratégico do hotel e as contratações de novos funcionários para a área comercial foram importantes para a retomada deste público.

4.1.1.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO HOTEL BETA

A seguir, serão discutidos os resultados encontrados no Hotel Beta à luz do referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

a) Descrição do contexto

No desenvolvimento das estratégias, observa-se a influência direta do contexto externo e interno (PETTIGREW, 1987), principalmente no que diz respeito às estratégias de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006). Primeiramente, pelo fato do marketing proporcionar uma ligação direta e contínua com o ambiente e externo e interno (GREENLEY, 1989; FERRELL; HARTLINE, 2006) e pela necessidade de elaborar estratégias consistentes com as demandas do mercado (WIND; ROBERTSON, 1983) na busca de vantagens competitivas.

Durante a primeira fase, o contexto externo foi marcado pela pouca oferta de meios de hospedagem na cidade de João Pessoa, ou seja, o ambiente competitivo apresentava-se favorável para a implantação de um novo meio de hospedagem na cidade. No âmbito político e econômico, houve incentivos governamentais para a implantação de empreendimentos turísticos, como a isenção de e a possibilidade de auxílio financeiro pelo Banco do Nordeste para a construção do Hotel.

Estes contextos influenciaram as decisões dos empreendedores de reformular o projeto que tinham para construir uma pousada a favor da construção de um hotel. Ainda no contexto político-legal, a edificação do hotel teria de obedecer à legislação local que restringe o tamanho dos prédios localizados próximos à orla marítima. Tais fatos corroboram com Pettigrew (1989) e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003) que afirmam que os ambientes políticos, competitivo, econômico e social podem influenciar a formação das estratégias.

No contexto interno, destacou-se o interesse dos empresários em desenvolver um novo negócio, que tinha o crescimento como principal meta. Agindo de maneira pró-ativa, disponibilizavam ainda de recursos financeiros próprios para iniciar construção do hotel e apesar deste ter uma liderança administrativa marcadamente familiar, desde sua inauguração havia a formação dos setores e suas respectivas gerências administradas por profissionais experientes garimpados no mercado turístico. Tal postura demonstrava uma característica empreendedora (MINTZBERG, 1973) importante para administração de empresas,

permitindo assim a definição das estratégias de marketing referentes à definição do produto, segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER; 2006; HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Durante a segunda fase, destaca-se, no contexto externo, a alta do dólar, o ataque terrorista nos Estados Unidos e a falência de uma grande operadora turística nacional, a Soletur. Esses acontecimentos ocasionaram o aumento do turismo doméstico e mantiveram a ocupação do hotel satisfatória, fazendo com que continuasse ampliando sua estrutura com recursos próprios para conseguir atender a demanda crescente.

Ao longo dos anos, o Hotel Beta foi conquistando seu espaço no mercado, consolidando sua carteira de clientes e adquirindo um maior *know-how* no que diz respeito à administração de um empreendimento hoteleiro. Planejou e executou ampliações do número de UH's, beneficiou-se ainda com o surgimento de novos hotéis no bairro em que o hotel localiza-se, considerando-os como parceiros ao invés de concorrentes. Essa visão deve-se ao fato de que, estes novos empreendimentos, ao se instalarem na cidade, trariam um maior movimento para a região, e cada hotel criado teria um setor comercial, vendendo o destino João Pessoa e o bairro como um todo, criando assim uma maior demanda para a cidade e tornando o destino mais conhecido entre outras cidades nordestinas turisticamente consolidadas.

A literatura mostra que pressões e mudanças ambientais externas pressionam a formulação de novas estratégias e mudanças na estrutura interna da empresa, mesmo que não sejam mudanças revolucionárias, trazem uma nova configuração (PETTIGREW, 1987; ROMANELLI; TUSHMAN, 2004; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) e depois volta a ser instaurada a estabilidade, ou seja, o equilíbrio por longos períodos de tempo.

Apreende-se, ainda, que a existência de concorrência não se apresenta como um fator negativo para a perpetuação e competitividade da empresa. Torna-se, deste modo, um elemento imprescindível para nortear as firmas nas suas escolhas e ações estratégicas para alcançar vantagens competitivas (MINTZBERG, 1978; BIGGADIKE, 1981; PORTER, 1986; PETTIGREW, 1987; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER; 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Em janeiro de 2002, período de alta estação na cidade, aconteceu uma brusca mudança climática. Devido às fortes chuvas, inúmeros pacotes de hospedagem foram cancelados e o Hotel Beta, que tinha uma perspectiva de ocupação de 100% nesse mês, teve uma realidade completamente diferente. O hotel redirecionou o foco dos clientes para o público corporativo,

que necessitavam ir à João Pessoa independentemente do clima e para operadoras e agências de viagens que tinham interesse em enviar clientes para o hotel mas não tinham feito reservas pela falta de vagas.

Até então, a elaboração das estratégias nessa fase apresentava para a empresa um período de estabilidade (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994) e continuidade das ações que vinham sendo desenvolvidas (MINTZBERG, 1978). No entanto, esta chuva, um fator ambiental totalmente inesperado, trouxe fortes implicações para o hotel, que teve de tomar novas decisões e enfrentar as conseqüências, tendo em vista que não obteve a ocupação e muito menos a lucratividade esperada para a época apesar de disponibilizar de organização e estrutura interna (PETTIGREW, 1987) necessárias para enfrentar o período de alta estação.

Em 2003, foi criado o Ministério do Turismo para fomentar a atividade turística no Brasil e a Embratur ficou responsável pelas atividades de promoção do país no exterior. No entanto, a classificação hoteleira que diferenciava os hotéis por estrelas foi extinta e o Hotel Beta, que estava classificado com um hotel quatro estrelas, decidiu reposicionar-se no mercado, passando a ser vendido como um hotel três estrelas superior.

Esta estratégia de reposicionamento foi iniciada por uma grande mudança no contexto externo (PETTIGREW, 1987), tendo em vista que não existia no país um Ministério totalmente voltado para o fomento da atividade turística, trazendo uma grande mudança (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987; ROMANELLI; TUSHMAN, 2004) não só para o cenário turístico nacional, como também para o contexto interno da empresa, que teve de reconfigurar sua estratégia de posicionamento.

A primeira metade da década do século XXI foi marcada por mudanças na economia, aumento do poder de compra dos brasileiros, facilidades de acesso a créditos financeiros e, principalmente, à informação, propiciadas pela popularização da *internet*. As viagens aumentaram e outras classes sociais passaram a viajar mais, favorecendo o crescimento do turismo doméstico.

Aliados a esses acontecimentos e com o sucesso alcançado pelos acordos com as operadoras de turismo, em 2005, o Hotel Beta passou a explorar um novo nicho de mercado, o das licitações públicas municipais, estaduais e também federais, vendendo serviços de hospedagem como também de eventos, trazendo novos rendimentos e mantendo a ocupação do hotel, contornando os problemas da sazonalidade com desenvoltura.

Essa oportunidade do ambiente externo possibilitou uma reorganização do hotel, que criou um setor de licitação dentro da área comercial. Tal ação trouxe mudanças em estrutura,

com a contratação e realocação de funcionários para pesquisar editais e participar destas licitações.

Essas pressões externas, ocorridas no macroambiente (KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009) em que a empresa está inserida, movimentaram-na internamente e causaram algumas quebras nos padrões de comportamento anteriores, passando a adotar novas estratégias de segmentação, comunicação, exploração de novos nichos de mercado, posicionamento e diferenciação do produto. No entanto, essas pressões e mudanças proporcionaram, posteriormente, períodos de equilíbrio (PETTIGREW, 1987; ROMANELLI; TUSHMAN, 1994), permitindo assim a evolução da organização.

A partir de 2006, quando o hotel formalizou o setor comercial com a criação do planejamento de marketing, esta função passou a ter o papel de desenvolver o setor comercial. Nesta terceira fase, foi evidenciado o crescimento da empresa, que já havia formado parcerias com diversas operadoras turísticas e estava obtendo êxito nas licitações públicas.

Os maiores entraves para o desenvolvimento das estratégias de marketing traçadas no planejamento estavam diretamente relacionados aos embates com a disponibilidade de verba, tendo em vista que a maioria das estratégias de marketing, com exceção da estratégia de precificação, envolve investimentos financeiros (FERRELL; HARTLINE, 2006).

A partir daí, surgiu a necessidade de aumentar a infra-estrutura do hotel, disponibilizando um maior número de UH's e, assim, poder atender melhor a demanda. Em 2007, foi criada, nas dependências do hotel, uma locadora de veículos para atender somente aos seus hóspedes, no intuito de oferecer mais um serviço, agregar mais valor ao hotel e ainda diferenciar-se, já que o cliente poderia fazer o pacote da hospedagem e locação do veículo conjuntamente. Vale salientar ainda que, em determinadas épocas do ano, a cidade fica sem nenhuma oferta de carros para alugar.

No entanto, esta locadora funcionou apenas durante o ano de 2007, devido a pouca infra-estrutura de recursos humanos disponíveis no hotel naquele momento, focada principalmente nos setores de licitação e atendimento aos hóspedes particulares e das operadoras. Outra implicação foi tempo escasso do diretor comercial para efetuar uma contratação e treinamento de um funcionário que conduzisse esse novo negócio, tendo em vista que administração de uma locadora de veículos possui particularidades diferentes de um hotel. Para não haver dissonância entre a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel e pela locadora, optou-se por fechar o negócio e reabrir em outro momento em que a empresa tivesse uma maior infra-estrutura de recursos humanos e também um maior número de UH's.

Após os períodos eleitorais, o Hotel Beta passou a ter algumas dificuldades com as licitações. Quando havia mudanças na liderança das Secretarias do Estado e do Município algumas licitações não ocorriam ou outras que o Hotel havia ganhado não ocorriam.

No contexto externo, destaca-se, nesse período, a popularização da internet, que fez com que o Hotel aderisse às mídias sociais (ex. *Orkut*, *MSN*, *Facebook* e *twitter*), investisse cada vez mais nas informações disponibilizadas em seu próprio site e diversificasse as estratégias de comunicação em outros importantes sites da área de turismo e de hotelaria.

Em 2009, o hotel passou a retomar o foco no público corporativo, que tinha ficado até então esquecido, devido ao maior enfoque dado às licitações e ao público de turismo de lazer, contratando novos representantes comerciais para atuarem nas cidades de Recife, São Paulo e João Pessoa, promovendo o Hotel Beta.

Estes contextos estiveram diretamente ligados às estratégias desenvolvidas pelo Hotel Beta, mas assim como afirma Pettigrew (1987), os contextos não funcionam como um obstáculo, mas estão fundamentalmente conectados às ações desenvolvidas pelas firmas.

b) Estratégias de marketing

Antes de abrir o hotel, os proprietários, que possuíam uma empresa de consultoria, desenvolveram uma pesquisa de mercado para avaliar a viabilidade da implantação de um meio de hospedagem na cidade. Tal medida foi importante para que pudessem orientar-se e direcionar suas decisões, no intuito de evitar prejuízos e avaliar as perspectivas de resultado do investimento a ser feito. Essas ações corroboram as idéias de certos autores (WIND; ROBERTSON, 1983; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER; 2006; HOOLEY; SAUNDERS, 1996) ao defenderem que as organizações, para obter vantagem competitiva, precisam desenvolver estratégias consistentes com a necessidade do mercado consumidor, tendo em vista que, na época, existia demanda de turistas para João Pessoa, porém a oferta hoteleira ainda era pequena.

As organizações, ao se orientarem para o mercado, permitem o desenvolvimento de habilidades superiores (DAY, 1994), tendo em vista que há uma maior capacidade para compreender e satisfazer os clientes, sendo uma fonte de busca e sustentação da vantagem competitiva (WOODRUFF, 1997). Assim, a capacidade de avaliar as necessidades reais e potenciais dos clientes torna o marketing fundamental para a elaboração das estratégias empresariais e uma parte integrante das estratégias de negócios (WIND; ROBERTSON, 1983).

Para atender às necessidades do mercado de João Pessoa, que estava carente nesta área de meios de hospedagem, e, ainda, aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Governo, como isenções fiscais e financiamentos, os empresários optaram por construir um hotel, ao invés de uma pousada, prevista anteriormente no planejamento. Tal ação é consistente com a idéia de certos autores (WIND; ROBERTSON; 1983; GREENLEY, 1989; WEBSTER, 1992; DAY, 1994; WOODRUFF, 1997) que defendem que as organizações devem atuar de modo a atingir os propósitos do mercado e também as necessidades e desejos de seus consumidores.

Ao remodelar o projeto de uma pousada para um hotel, configuraram-no dentro das características de um hotel quatro estrelas, de acordo com a classificação hoteleira da EMBRATUR. Esta definição foi crucial no que diz respeito ao produto e também ao posicionamento, elementos essenciais das estratégias de marketing (BIGGADIKE; 1981; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Além da definição de produto e posicionamento de mercado, a determinação do segmento de mercado a ser trabalhado, torna-se importante para a empresa poder oferecer o produto adequado ao cliente certo, alcançando assim, o sucesso empresarial (GREENLEY, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; LENGELER, VIEIRA; FACHIN, 2002; TOLEDO; SIQUEIRA, 2001; PESONEN; LAUKKANEN; KOMPPULA, 2011).

Os segmentos de mercado selecionados foram o de turismo de sol e praia, devido, principalmente, à localização do hotel e o segmento de turismo de negócios e eventos. Portanto, os mercados-alvo a serem focados foram famílias e representantes comerciais que visitavam a cidade com propósitos de lazer e negócios, respectivamente. Vale ressaltar que os segmentos utilizados estão de acordo com a nomenclatura definida pelo Ministério do Turismo (2010), nos cadernos e manuais de segmentação turística.

Entregar valor ao cliente é um dos principais conceitos de marketing, apresentando-se também como fonte vantagem competitiva (WEBSTER, 1992; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; WOODRUFF, 1997; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Percebendo a necessidade dos clientes, Hotel Beta abriu uma loja de conveniência em suas dependências e passou a oferecer também uma variedade de serviços gratuitos para os clientes, como por exemplo, serviços de praia (guarda-sol, cadeiras de praia e toalhas), estacionamento interno, *welcome drink* (recepcionar o cliente com uma bebida no momento do *check in*), sala de internet e posteriormente, rede de *internet* sem fio. Essas ações

configuraram nas estratégias de diferenciação do Hotel Beta, possibilitando, dessa forma, criar percepções em seus clientes com relação aos benefícios do produto consumido e à concorrência (FERRELL; HARTLINE, 2006; MACHADO NETO; GIRALDI, 2008).

Definidas as estratégias de produto, segmentação, posicionamento e diferenciação, o Hotel Beta precisava comunicar-se com o mercado. No início de suas atividades, em dezembro de 1999, era período de alta estação da região e como tinham poucas UH's, os empresários não estavam preocupados em fazer bloqueios de apartamentos com operadoras e agências de turismo, pois tinham os representantes das empresas que chegavam diretamente à recepção e os turistas que faziam reservas por telefone e fax.

Com o passar dos meses, o hotel passou a perceber a influência da sazonalidade, afetando diretamente a sua ocupação e também o apelo para atender ao público de lazer. A partir daí, traçou o primeiro objetivo, que consistia em trabalhar com as principais operadoras e agências de turismo em nível nacional. Ao delinear este primeiro objetivo, o Hotel Beta estabeleceu uma maior ligação entre o ambiente interno e externo, norteando a suas ações de marketing que, apesar de não serem formalizadas, estavam centralizadas na figura do líder (GREENLEY, 1989; VARADARAJAN, JAYACHANDRAN, 1999; FERRELL; HARTLINE, 2006).

Frente a isso, passou a entrar em contato com diversas operadoras turísticas em nível nacional, fazendo acordos comerciais, participando de feiras de turismo, *workshops*, *fan-tours* e desenvolvendo material informativo sobre o hotel (*folders*), distribuindo-os nestas feiras, eventos de turismo e em visitas às empresas, entrando em contato direto com os agentes de viagens, buscando promover o destino João Pessoa e o Hotel Beta.

Apesar de não haver um planejamento formal das atividades de marketing e por as decisões estratégicas estarem sempre centralizadas na mão do empreendedor, as decisões referentes ao marketing estavam diretamente ligadas às questões de disponibilidade de verba para desenvolver material gráfico, realizar viagens para participar das feiras e eventos de turismo e, ainda, com relação à configuração do produto, no qual o hotel buscava realizar constantes atualizações em sua infra-estrutura física (equipamentos eletro-eletrônicos, decoração, móveis e enxoval) buscando manter a padronização das UH's e a qualidade dos serviços de hospedagem prestados.

Entretanto, para que o hotel pudesse atender os seus clientes e oferecer-lhes seus serviços, precisava dispor de uma vasta rede de distribuição e cadeia de suprimentos, elementos que passam despercebidos ao consumidor final. A gestão da distribuição é uma das estratégias de marketing que precisa ser desenvolvida com muito cuidado, tendo em vista que

pode comprometer os esforços realizados na formatação do produto, precificação e comunicação integrada de marketing, e, conseqüentemente, na entrega de valor para o cliente (FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Para isso, o Hotel Beta dispõe de funcionários responsáveis pela administração e contatos com fornecedores, distribuidores de alimentos e produtos de limpeza, manutenção de estoques, que realizam análises de preços e fiscalizam as atividades realizadas para que o melhor produto seja comprado com o melhor preço e esteja nas quantidades adequadas para atender à demanda de hóspedes do hotel.

Quanto ao gerenciamento das estratégias de precificação, estas se apresentam como um grande desafio para a área marketing, tendo em vista que devem estar em consonância com várias outras áreas da empresa e, principalmente, as outras estratégias de produto, distribuição e promoção (MESQUITA; LARA, 2007; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006). Com relação aos preços, o Hotel Beta, desde o início das atividades, fez uso de dois tipos de análises para estabelecer os preços do seu tarifário anual.

A primeira análise é a operacional, definindo todos os custos e despesas do hotel para criar sua tarifa-balcão (preço máximo que o hotel pode ofertar) alinhada com os preços do mercado turístico de empreendimentos hoteleiros similares. A segunda análise era baseada na meta máxima que o hotel poderia atingir, consistindo no cálculo de venda de todos os apartamentos e salas de convenções em todos os turnos, nos trinta dias do mês com a tarifa balcão baseada na análise operacional. A partir da definição da tarifa balcão e dessa meta máxima, foram desenvolvidos parâmetros do que se poderia alcançar e dos custos, criando assim o tarifário anual, que todos os anos recebe reajustes, conforme o aumento dos seus custos gerais.

A partir do estabelecimento deste tarifário, são realizados todos os níveis de desconto com as empresas, operadoras e agências, que vão variar de acordo com a quantidade de clientes enviados por cada uma delas.

Quando ocorreram as fortes chuvas, em janeiro de 2002, que atrapalharam diretamente as atividades do hotel, com diversos pacotes turísticos cancelados e ocupação totalmente abaixo da estimada para o período, visando contornar a situação e aumentar a ocupação do hotel, a primeira reação foi redirecionar o foco para o público corporativo. Este segmento, independente do clima, precisava vir a João Pessoa para trabalhar, ao invés do público de lazer.

O hotel, então, entrou em contato com outras agências e operadoras que tinha acordos, mas não haviam feito reservas de grupos por falta de vagas. Esta situação reflete que uma organização deve estar atenta às mudanças e preparada para tomar decisões incrementais e ter uma maior flexibilidade e disponibilidade para lidar com o novo e o inesperado (QUINN, 1978).

A criação, em 2003, do Ministério do Turismo, com o intuito de fomentar a atividade turística no Brasil, cabendo à Embratur desenvolver as atividades de promoção do país no exterior, foi um grande passo para o desenvolvimento do turismo do país. No entanto, a classificação hoteleira que diferenciava os hotéis por estrelas foi extinta e o Hotel Beta, que estava classificado com um hotel quatro estrelas, tomou a decisão de reposicionar-se (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; KALAFATIS; TSOGAS, BLANKSON, 2000) no mercado, passando a ser vendido como um hotel três estrelas superior.

Essa estratégia de reposicionamento foi planejada e criada com intenção de superar as expectativas dos clientes ao chegarem ao hotel, oferecendo mais do que eles esperariam de um hotel desse porte, tendo em vista que o posicionamento está diretamente relacionado à imagem mental que os consumidores criam em relação ao produto ou serviço (KALAFATIS; TSOGAS, BLANKSON, 2000; GREENLEY, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

No período de consolidação do Hotel Beta, compreendido entre os anos de 2002 e 2005, as principais estratégias de comunicação desenvolvidas foram o estabelecimento de acordos comerciais com operadoras turísticas que atuavam em nível nacional, participação no promocional das operadoras, distribuição de folheteria, distribuição de brindes, participação em feiras e eventos de turismo, recebimento de *fan tours* e, por fim, a veiculação do site na *internet*. Estas ações e ferramentas promocionais foram utilizadas com o intuito de informar os clientes sobre a existência do hotel e ainda atingir o público certo com as ferramentas adequadas (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008; BOONE; KURTZ, 2009).

Em 2005, o Hotel Beta decidiu explorar um novo nicho de mercado, o das licitações públicas de hospedagem e de eventos. Criou, portanto, um setor de licitação dentro da área comercial do hotel, com um funcionário responsável para dar uma atenção a essa área que tem características bem peculiares, pesquisar editais e participar dessas licitações. Diversos

autores (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006) argumentam que a exploração de um nicho gera receitas por meio da especialização e tem grande potencial para crescer e gerar lucros maiores às empresas.

As atividades de marketing do hotel, a partir de 2006, passaram a ser definidas através de um planejamento de marketing, desenvolvido e acompanhado pelo setor comercial, que não se limitou apenas às atividades desenvolvidas pelo próprio setor, como também pelos outros departamentos do hotel como, por exemplo, o operacional e financeiro.

Percebe-se, dessa forma, que a função de marketing passa a cooperar com a posição estratégica das empresas, estabelecendo um processo de negociação entre as diversas áreas funcionais, permitindo um posicionamento competitivo adequado, defendendo as opções estratégicas com a alta administração e outras coalizões internas (GREENLEY, 1989).

Inicialmente, o planejamento era feito mensalmente e depois passou a ser anual. O planejamento contemplava principalmente as metas do hotel, os comissionamentos de agências e operadoras, as atividades promocionais a serem desenvolvidas como os investimentos em feiras e eventos, produção de brindes, material informativo, contratações de funcionários, mudanças na decoração, nos apartamentos e no centro de convenções. O planejamento era então encaminhado para a diretoria financeira que repassava as verbas para realizar o que foi planejado.

A partir dessa fase, o papel do marketing passou a ser o desenvolvimento da área comercial do hotel. Além de desenvolver estratégias de seleção de mercados-alvo, segmentação, diferenciação, posicionamento de mercado, definição de produto, preços e comunicação, coube também ao marketing desempenhar o acompanhamento de algumas atividades desenvolvidas por outros setores do hotel, a exemplo do operacional e financeiro. O intuito não era apenas buscar a ocupação máxima do hotel, mas também acompanhar a entrega do produto/serviço e os procedimentos de cobranças enviados para as agências, operadoras e empresas quando o cliente fosse embora.

Em 2007, com o objetivo de oferecer maior comodidade ao cliente e, conseqüentemente, entregar maior valor, o Hotel Beta criou uma locadora de veículos que atendia somente aos seus hóspedes. Estes poderiam comprar o pacote de hospedagem e de locação juntos, tendo em vista que, em determinadas épocas do ano, a oferta de carros na cidade era muito baixa e os clientes tinham dificuldades em alugar carros.

Essa estratégia pode ser considerada como diversificação de produtos e também de diferenciação (FERRELL; HARTLINE, 2006) e foi criada no sentido de poder oferecer um maior valor para o cliente e também contornar problemas no ambiente externo. Tal estratégia

mexeu com a estrutura interna da empresa que, ao final do ano de 2007, decidiu fechar a locadora. Esta decisão foi tomada devido à estrutura insuficiente de recursos humanos disponíveis no momento, e não pela baixa lucratividade do negócio de locação de veículos. Como o hotel estava muito focado nas licitações públicas e no atendimento dos hóspedes advindos das operadoras, o diretor comercial preferiu encerrar o negócio.

Com a evolução da tecnologia e, principalmente, pela popularização da internet, vieram também novos desafios para o Hotel Beta, que percebeu mudanças na forma de compra e venda dos seus serviços turísticos. O que antes era vendido diretamente ao cliente que chegava ao balcão, passou a ser intermediado pelas operadoras e agências de viagens, internet, sites de reservas de turismo e, mais recentemente, pelos sites de compra coletiva.

Neste último caso, particularmente, o Hotel Beta optou pela estratégia de não trabalhar com esse tipo de venda, tendo em vista a consolidação do empreendimento hoteleiro na cidade, por já ter contato com as maiores operadoras e agências em nível nacional, tendo fechado alguns contratos com tarifas negociadas até 2014 para a Copa do Mundo no Brasil e estar em processo de negociação com outras operadoras internacionais, que tem parcerias com a FIFA e com o Comitê Olímpico para as Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro.

Outra razão por não utilizar os sites de compra coletiva para ofertar seus serviços está relacionada às exigências desses sites. Eles exigem um desconto de pelo menos 50% para anunciar a oferta e, ainda, uma comissão de pelo menos 30%, dependendo do site, em cima das vendas feitas. Esse comissionamento é muito superior aos das operadoras e agências turísticas, sem contar que o público-alvo desses sites nem sempre está de acordo com o mercado-alvo selecionado pelo Hotel Beta.

A partir disso, a internet tornou-se a maior aliada para o desenvolvimento das estratégias de marketing do hotel, principalmente da comunicação integrada de marketing. Aderiu-se às redes sociais, como, por exemplo, o *MSN Messenger*, *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*. Fizeram-se envios sistemáticos de *e-mails* para os clientes informando sobre novidades do hotel, participa-se dos principais portais de turismo e de buscas na internet com a colocação de banners eletrônicos.

Em 2010, o setor comercial realizou a contratação de três profissionais para desenvolver a representação comercial do Hotel Beta nas cidades de São Paulo, Recife e João Pessoa. Tal atitude foi tomada pelo fato de que a carteira de clientes do setor corporativo, ou seja, os clientes do segmento de negócios e eventos particulares, trabalhados desde o início das atividades do hotel, haviam sido negligenciados em relação aos clientes do segmento de

turismo de sol e praia e os clientes das licitações públicas nos últimos anos, principalmente após a instalação do setor de licitações.

Após a formalização do setor comercial, percebeu-se uma maior organização das estratégias, que passaram a ser mais planejadas, permitindo à empresa visualizar ações do passado e melhorar no presente e concentrando-se no futuro, possibilitando o crescimento da empresa (MINTZBERG, 1978; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982). Essa retomada de foco no seu público-alvo corrobora a visão dos autores acerca da importância do marketing para proporcionar à empresa o desenvolvimento de ações consistentes com o mercado consumidor (WIND; ROBERTSON, 1983; GREENLEY, 1989; FERRELL; HARTLINE, 2006).

c) Modos de formação das estratégias de marketing

Percebe-se que nos modos de formação das estratégias de marketing desenvolvidas pelo Hotel Beta, no início de suas atividades, prevaleceram características do modo empreendedor, determinadas principalmente pela liderança na busca de aproveitar oportunidades, sendo relativamente deliberadas e permitindo o aparecimento de estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), sendo influenciadas diretamente pelos contextos interno e externo (PETTIGREW, 1987). Durante a terceira fase, o período de crescimento da empresa, a formação dessas estratégias apresentou o modo empreendedor combinado com o modo de planejamento (MINTZBERG, 1973).

As estratégias de marketing adotadas pelo Hotel Beta, na maioria das vezes, foram desenvolvidas através de ações comandadas pelos dirigentes, com uma orientação ativa, buscando aproveitar novas oportunidades lucrativas, criando um novo negócio para a família (pai, mãe e filho) administrar, assumindo riscos ao entrar na área de hotelaria, que até então não conheciam e elaborando estratégias a fim de evitar incertezas (MINTZBERG, 1973).

A empresa encontrava-se numa constante busca por novas oportunidades, mas, principalmente, visando evitar incertezas. Isto pode ser percebido por meio das estratégias de concepção de produto/serviço, ou seja, a construção de um hotel com 23 UH's, de posicionamento, configurado na categoria quatro estrelas de acordo com as exigências da EMBRATUR, de segmentação de mercado, voltadas para turistas a lazer e negócios e exploração de um novo nicho de mercado, o de licitações públicas. Na época da inauguração do Hotel Beta, a cidade de João Pessoa necessitava de uma maior oferta de meios de hospedagem e havia demanda de turistas em busca de hotéis para se hospedar na cidade.

Ao delinear os primeiros objetivos do hotel, os quais seriam o estabelecimento de acordos comerciais com operadoras e agências de turismo em nível nacional e a criação do setor de licitações vinculado ao setor comercial, o hotel apresentou estratégias mais deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985). Neste caso, a estratégia de marketing mostrou a conexão direta e contínua entre o meio externo e interno, permitindo à empresa desenvolver uma maior interação com o mercado, auxiliando a aproveitar as oportunidades, perceber mudanças e direcionar suas ações, conforme apregoado por Greenley (1989) e Ferrell e Hartline (2006).

Este objetivo de trabalhar com as operadoras e agências de turismo foi definido pela alta gestão, não sendo formalizado em um plano. No entanto, conforme Quinn (1978), as estratégias não necessariamente precisam ser construídas formalmente, podem ser criadas a partir de um consenso partilhado pelos membros da alta gerência através de decisões adotadas internamente e eventos acontecidos no meio externo.

Trabalhar com operadoras, realizar *workshops*, *fan tours*, participar de feiras e eventos de turismo foram as principais estratégias de comunicação empreendidas pelo Hotel Beta. Porém, vale salientar que estavam sujeitas à disponibilidade de verbas do hotel no momento em que apareciam estes eventos. Se o hotel pudesse arcar com os investimentos ele comparecia, caso contrário, desenvolvia material gráfico com a verba disponibilizada e faziam visitas comerciais às empresas e operadoras da região. Vale salientar ainda, em relação às estratégias do tipo empreendedoras, a criação da locadora de veículos nas dependências do hotel, funcionando durante o ano de 2007, servindo de experiência para futuros investimentos, quando o hotel disponibilizar de uma maior quantidade de UH's.

Todas essas estratégias podem ser caracterizadas, conforme Mintzberg e Waters (1985), como estratégias do tipo empreendedoras, tendo em vista que foram organizadas pela figura pessoal do líder, focalizadas em nichos seguros do ambiente, sendo relativamente deliberadas, como no caso da intenção de construir um meio de hospedagem, escolha do público-alvo, posicionamento de mercado e delineamento dos seus objetivos, porém podem emergir, como por exemplo, a mudança dos planos para a construção de uma pousada para um hotel de categoria quatro estrelas e as ações promocionais dependentes da disponibilidade de verbas.

As estratégias do tipo empreendedoras são mais comuns em empresas recentes e de pequeno porte e as respostas para as decisões tomadas pelo líder são mais rápidas. Como as decisões estão centradas na visão pessoal do líder, estão sujeitas a mudanças e são mais destacadas como deliberadas devido à separação entre formulação e implementação.

No que se refere às estratégias de diferenciação do Hotel Beta, foi criada uma loja de conveniência em suas dependências, no intuito de oferecer maior praticidade e comodidade aos hóspedes que necessitassem de algum produto de higiene pessoal, cosméticos entre outras utilidades. Esta estratégia não estava prevista no projeto de construção do hotel e foi criada a para suprir a necessidade dos clientes, podendo ser classificada como uma estratégia imposta, que foram internalizadas pela organização, fazendo-a deliberada.

Nestas mesmas características da estratégia imposta (MINTZBERG; WATERS, 1985), podem-se destacar as estratégias de diferenciação, como o oferecimento de diversos serviços gratuitos (*welcome drink*, sala de *internet*, *wi-fi*, serviços de praia e estacionamento privativo), as estratégias de redirecionamento da demanda criadas em janeiro de 2002, quando ocorreram fortes chuvas, fazendo com que o Hotel Beta focasse suas ações de vendas para o público corporativo, a estratégia de reposicionamento do hotel como três estrelas superior, depois do fim da classificação hoteleira da EMBRATUR e por fim, a adoção da *internet* como principal aliada para o desenvolvimento das suas estratégias de comunicação. Todas estas estratégias foram reativas ao ambiente, originando ações através da antecipação ou limitação das escolhas organizacionais.

O processo de formação das estratégias de distribuição teve uma característica bem peculiar, tendo em vista que estas não eram diretamente desenvolvidas pelo setor comercial, mas sim pelo setor financeiro, com pessoas responsáveis pelas compras, realização de tomadas de preço e negociações com os fornecedores. Neste caso, tomaram-se por base as características da estratégia processual (MINTZBERG, WATERS, 1985), em que a liderança controla os aspectos do processo como a estrutura e contratações e deixa o conteúdo da estratégia a cargo de outros funcionários da empresa. A formação da estratégia é um processo de negociação entre a própria organização e seu ambiente externo, tendem a ser emergentes, pois assumem posições e interações através de barganha e persuasão no intuito de comprar os melhores produtos pelo menor preço nas quantidades determinadas de acordo com as necessidades do hotel.

O Hotel Beta, ao longo de sua trajetória, desenvolveu ainda estratégias do tipo planejadas, originadas através de intenções precisas, articuladas pela liderança e apoiada em controles formais. Como exemplo, pode ser citada a criação do planejamento estratégico de marketing desenvolvido pela área comercial, no qual as atividades de marketing passaram a ser desenvolvidas de modo mais planejado, norteadas por uma estrutura mais formal, orientando-se de forma pró-ativa, na procura de novas oportunidades e resolução de problemas. (MINTZBERG, 1973).

Este planejamento deixou claro as estratégias de retomada do foco para o segmento de turismo de negócios e eventos que havia sido abandonado em virtude do êxito na área de licitações públicas e a decisão de não participar de sites de compras coletivas como ferramenta de comunicação de marketing. Pode-se destacar, ainda, o planejamento racional na visão de processo de desenvolvimento de estratégia de Indenburg (1993), pelo fato das decisões estratégicas estarem diretamente ligadas aos altos gestores e a preocupação com a formulação de objetivos e metas atingíveis delineados pelo planejamento.

As estratégias de precificação apresentaram também características do tipo “planejadas”, envolvendo dois tipos de análise para criar o tarifário a ser trabalhado durante o ano inteiro, reajustando-o todos os anos. No entanto, com o objetivo de fechar acordos com as operadoras parceiras da FIFA para a Copa de 2014 no Brasil, o Hotel Beta desenvolveu um tarifário específico para essas operadoras, o que não estava previsto anteriormente, configurando-se como uma estratégia do tipo imposta (MINTZBERG; WATERS, 1985), pois se originou através de uma imposição implícita no ambiente, que fez com que a empresa antecipasse as suas escolhas organizacionais.

As estratégias de comunicação desenvolvidas após a formalização do setor comercial permitiu a elaboração das estratégias de marketing de modo mais planejado, atraindo cada vez mais parceiros comerciais com a participação em feiras de turismo, *fan-tours* e *workshops* em diversas regiões do país, promovendo o destino “João Pessoa” e o “Hotel Beta”. Contudo, estas ações estiveram sempre orientadas por algum tipo de restrição, como por exemplo, decisões da liderança, disponibilidade de verbas e imprevisibilidade do ambiente, configurando-se em estratégias impostas.

Neste tipo de estratégia, o ambiente pode forçar as organizações a adotarem padrões independentes de controles centrais, apresentando-se ora emergentes e ora deliberadas, quando passam a ser internalizadas pela organização. Esta situação foi encontrada neste hotel, tendo em vista que, essas ações estavam contempladas no planejamento anual de marketing desde o início do ano e era acompanhado e avaliado semanalmente a partir de reuniões com os funcionários do setor comercial para averiguar quais ações haviam sido desenvolvidas e as que não tinham sido realizadas e se as metas estavam sendo alcançadas.

Após as análises de como foram moldadas as estratégias de marketing, a próxima seção discutirá as mudanças estratégicas vivenciadas pelo Hotel Beta.

d) Mudanças estratégicas

Esta seção apresenta as principais mudanças estratégicas ocorridas no Hotel Beta. Ao longo de sua existência, a organização passou por fases de estabilidade como também de transformações através de mudanças estratégicas. Os dados foram analisados sob o ponto de vista de Pettigrew (1987) e percebeu-se que a empresa passou por duas mudanças estratégicas.

No modelo desenvolvido por Pettigrew (1987) para estudar as mudanças estratégicas, reconhece-se a influência do contexto (interno e externo), do conteúdo (o que sofreu mudanças) e o processo dessa mudança (como ocorreram as mudanças), compreendendo-os como dimensões de seu modelo.

A primeira mudança ocorreu na primeira fase, logo no início de sua criação, motivada pelo contexto externo, que apresentava uma grande oportunidade de mercado e incentivos governamentais para construção de um meio de hospedagem na cidade de João Pessoa que estava carente deste tipo de empreendimento turístico na época. No contexto interno, destacou-se, primeiramente, a atitude empreendedora dos empresários em querer abrir um novo negócio e a disponibilidade de recursos financeiros para iniciar um novo investimento.

A transformação, em si, deu-se com a reformulação do projeto inicial do meio de hospedagem, que seria uma pousada em um terreno à beira-mar pertencente à família, adequando para a estrutura de um hotel. Neste caso, a mudança gerou um grande desafio para a liderança, para a estrutura e para as estratégias do hotel, trazendo, portanto, uma transformação fundamental na empresa (ROMANELLI; TUSHMAN, 2004).

Depois dessa transformação estratégica, o Hotel Beta passou por longos anos de estabilidade (ROMANELLI; TUSHMAN, 2004) que continuou até o ano de 2006, quando vivenciou a segunda mudança estratégica. Neste ano, aconteceu a formalização do setor comercial do Hotel Beta através da criação do planejamento de marketing. No contexto externo, destacou-se, principalmente, a popularização da internet, que proporcionou novas formas de vender e comprar produtos turísticos. Além disto, a empresa precisava cada vez mais estar atenta com as mudanças ocorridas no meio externo, interagindo com o mercado, o ambiente interno e adquirindo competências que auxiliassem a empresa a direcionar suas ações, ou seja, um dos principais papéis do marketing dentro das organizações (FERRELL; HARTLINE, 2006). Internamente, a empresa se encontrava em uma fase de crescimento e necessitava de uma maior estruturação, que pudesse nortear as suas ações e permitir o seu crescimento.

Percebe-se que o contexto interno (PETTIGREW, 1987) foi fundamental para a definição dessa mudança estratégica. A partir da segunda fase, a empresa consolidou-se no mercado e continuou a crescer. Porém, esse crescimento não poderia dar-se de qualquer forma, fazendo com que a empresa se movimentasse e buscasse a transformação, corroborando com os achados de Tushman, Newman e Romanelli (2006), quando apontam que empresas bem sucedidas apresentam um eficaz relacionamento entre oportunidade externa, estratégia empresarial e estrutura interna, mantendo equilíbrio por longos períodos de tempo e desenvolvendo capacidades de atravessar por mudanças e reorientações.

O Quadro 6 a seguir traz a síntese de todas as estratégias de marketing desenvolvidas no Hotel Beta, apresentando os contextos em que foram desenvolvidos, os modos de formação de estratégias e as mudanças estratégicas vivenciadas pela empresa ao longo de sua existência.

Fase	Período	Contexto		Estratégias de marketing	Modo de formação	Mudanças Estratégicas
		Interno	Externo			
1	1999 - 2000	Interesse em abrir novos negócios Administração familiar Recursos financeiros para investir Formação de setores e gerências	Pouca oferta de meios de Hospedagem Incentivos fiscais governamentais Acesso a financiamento bancário Questões legais para construções de edifícios	Pesquisa de mercado para construção de pousada. Desenvolvimento de produto: Hotel com 23 UH's; Segmentação - Seleção de público-alvo: Turismo de Sol e praia e Turismo de negócios e eventos. Classificação hoteleira: Hotel 4 estrelas Estratégias de precificação: análise operacional dos custos e estabelecimento de metas. Estabelecimento do objetivo: Trabalhar com a principais operadoras e agências de viagens. Estabelecimento de acordos comerciais Estratégias de distribuição: comprar os melhores produtos pelo melhor preço.	Predominância do modo empreendedor	Reformulação do projeto
2	2001 - 2005	Maior estruturação da empresa Know-how Ampliação do número de funcionários Criação do setor de licitações Diminuição do foco no segmento de negócios	Chegada de novos hotéis no bairro Alta do dólar Ataque terrorista nos EUA Aumento do turismo doméstico Falência da Soletur Período de chuvas na alta estação Baixo número de vôos charters para João Pessoa Criação do Ministério do Turismo Fim da classificação hoteleira por estrelas Mudanças na economia Aumento do poder aquisitivo da população	Estabelecimento de acordos com operadoras Estratégias de diferenciação: oferecer serviços variados e sem tarifação. Redirecionamento da demanda Exploração de novo nicho de mercado: licitações Reposicionamento - classificação hoteleira: 3 estrelas superior Estratégias de comunicação: participações em feiras de turismo, workshops, fan-tours, folheteria e visitas comerciais	Predominância do modo empreendedor	Não Houve mudança neste período. Evidências de precoce estabilidade.
3	2006 - 2010	Formalização do setor de comercial Abertura de locadora de veículos Infra-estrutura de RH para a locadora Fechamento da locadora Planejamento de marketing x Disponibilidade de verba Necessidade de ampliação de UH's Aumento da ocupação do hotel e faturamento Melhoria contínua da infra-estrutura do hotel Aumento do faturamento do hotel	Popularização da internet Mudanças na forma de compra e venda de produtos turísticos Baixa oferta de veículos para aluguel em João Pessoa Mudanças de Governo Municipal e Estadual	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	Predominância dos modos Empreendedor e Planejamento	Formalização do setor comercial

Quadro 6: Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Beta

Fonte: Elaboração Própria (2011).

4.1.2 Hotel Gama

O Hotel Gama foi inaugurado em dezembro de 1999 e localiza-se em frente ao mar em um dos bairros mais nobres de João Pessoa. Sua estrutura física foi construída para ser um flat e iniciou suas operações através de uma administradora hoteleira de bandeira internacional. Menos de um ano após a inauguração, os proprietários se interessaram pela gestão hoteleira e passaram administrar o negócio dentro de uma estrutura familiar, transformando todos os serviços do flat em hotel.

A empresa possui 85 funcionários e a sua estrutura organizacional consiste na diretoria geral com três gerências (operacional, administrativa e comercial) subordinadas a ela. Cada gerência possui os seus setores e respectivos líderes, no entanto, não há um organograma formal. Nas reuniões e relações de trabalho todos são cientes das suas obrigações e tudo é desenvolvido de uma maneira muito prática. O respondente da pesquisa exerce o cargo de gerente comercial e está na função há dez anos, ou seja, desde que o empreendimento passou a funcionar como um hotel.

O Hotel Gama dispõe de 120 UH's, restaurante com variada cozinha internacional, *room service* 24 horas, bar-piscina, sauna, sala de ginástica, salão de jogos, *playground*, lojas, estacionamento privativo, *internet* sem fio, lavanderia, acessibilidade para portadores de necessidades especiais, funcionários bilíngues e gerador próprio. Dispõe ainda de serviços de praia, dois salões multiuso, com estrutura completa de equipamentos necessários para realização de eventos, coquetéis e *coffee breaks*.

Ao longo da existência do Hotel Gama, foi destacado apenas um período estratégico, permeado por uma sequência de eventos que auxiliaram a caracterização das principais estratégias de marketing, os contextos e os modos de formação dessas estratégias, bem como a mudança ocorrida no Hotel.

Para esclarecer o processo de formação das estratégias de marketing, no Quadro 7 estão destacados os principais acontecimentos que influenciaram o desenvolvimento destas estratégias.

Ano	Principais Eventos/acontecimentos
1999	Investimentos para construção de um flat
	Mercado imobiliário pessoense pouco aquecido
	Planos de contratação de uma administradora para o flat
	Contratação de uma administradora hoteleira de bandeira internacional
	Início das atividades do Flat sob o comando da administradora hoteleira
2000	Interesse dos empresários a administrar o empreendimento
	Agosto - Desvinculação da administradora hoteleira
	Reorganização do empreendimento para estrutura de hotel
	Transição da administração
	Setembro - Início das atividades do hotel sob o comando dos proprietários
	Desenvolvimento de plano de ações estratégicas do hotel
	Criação do planejamento estratégico de marketing
2001	Criação do website do Hotel Gama
	Criação do <i>guest comment</i>
2002	Eleições para Presidência do Brasil e Governo do Estado
	Destino João Pessoa pouco conhecido nacionalmente
2003	Criação do Ministério do Turismo e reformulação da EMBRATUR
	Ações governamentais para desenvolvimento do turismo Brasileiro e Paraibano
	Desenvolvimento sócio-econômico do país
2004 ↓ 2010	Maior divulgação do destino João Pessoa
	Chegada de novas indústrias e aquecimento do comércio de João Pessoa
	Segmento de negócios para trabalhar com a sazonalidade
	Ampliação da piscina
	Reformulação do site, material promocional e adesão às mídias sociais
	Desafios: aprendizagem de uma segunda língua dos funcionários

Quadro 7 – Principais eventos ocorridos no Hotel Gama no período de 1999 a 2010.

Fonte: Elaboração própria (2011).

4.1.2.1 Descrição da fase única

Inicialmente, os empresários estavam interessados em construir um flat, porém venderam poucas unidades e tiveram a idéia de entregar o edifício para uma administradora hoteleira de bandeira internacional gerenciar o empreendimento.

Após o início das operações do flat, os empresários se interessaram pela área hoteleira, pois perceberam que poderia ser uma atividade lucrativa, vez que a oferta de meios de hospedagem de João Pessoa era pequena na época, apresentando-se, desta forma, como um ambiente bastante promissor.

[Os proprietários] fizeram como investimento para ser um flat, para vender suas unidades. Como o mercado de João Pessoa não estava aquecido na década de 90, venderam poucas unidades e, aos poucos, foram transformando a idéia de colocar

uma administradora [hoteleira terceirizada] e transformar em um hotel [...] Funcionou nove meses e nossa diretoria resolveu administrar, gostaram da hotelaria e entregaram a administração terceirizada e passaram a administrar até então. Administração familiar. (GERENTE COMERCIAL)

Em agosto do ano 2000, aconteceu a desvinculação da administradora hoteleira, ocorrendo a transição do flat para o hotel. Esse evento caracterizou-se como a principal mudança estratégica ocorrida nesta organização, que passou de uma estrutura condominial, de administração terceirizada, para um hotel de administração familiar.

Assim que os proprietários assumiram a administração do empreendimento, estruturaram-se internamente e escolheram o segmento de mercado a trabalhar, que foi o segmento de turismo de sol e praia, enfocando principalmente acordos com agências, operadoras de turismo, e o segmento de negócios e eventos. No entanto, no início das operações, a maioria dos hóspedes vinha a João Pessoa com propósitos de trabalho.

A parte de segmentação, nós trabalhamos muito a parte de turismo, operadoras de turismo, agências de viagens e mercado eletrônico. A gente trabalha muito segmentado nessas áreas, e aí, em cima disso, nós trabalhamos a área de estatística por cidade. Por exemplo, nosso público no início do hotel, era um público mais voltado para quem vinha a negócios e hoje é quase uma inversão, eu acho que 65% do nosso hóspede vem a turismo de lazer. Há uma década atrás, quem vinha a João Pessoa eram pessoas que vinham trabalhar. Hoje, vem mais para conhecer, a parte de turismo mais propriamente dita e os mercados que a gente mais explora é o Sudeste, principalmente São Paulo, que mais emite turistas para João Pessoa. E aí, vem Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro. [...] E nós temos várias pessoas trabalhando no comercial, justamente focando um lado mais no business e outro mais no lazer, canalizando todas essas esferas aí (GERENTE COMERCIAL).

Após a escolha do segmento de mercado para trabalhar, o Hotel Gama criou seu planejamento estratégico de marketing, desenvolvido pelo setor comercial, que seria o responsável por todas as atividades de marketing. Este planejamento nortearia todas as ações de marketing como, por exemplo, a criação de um novo *website*, desenvolvimento de técnicas para identificar as necessidades dos clientes, os principais mercados emissores de turistas e estratégias para atingir o seu mercado-alvo.

Na verdade, o setor sempre foi comercial e marketing, a gente fala comercial por que a gente insere o comercial em vendas, mas a gente sempre trabalhou muito a área de marketing. No início, foi toda uma transição, que eu cheguei bem na troca de administração, por que era uma administração terceirizada e se tornou a ser própria. E aí nós tivemos de montar um plano estratégico de marketing (GERENTE COMERCIAL).

Com base em planejamentos formais, o Hotel Gama desenvolve todas as suas atividades, principalmente as de marketing:

Atuamos sempre em cima do resultado estatístico. Fechou o ano de 2010, é feito um relatório anual de todas as ações que foram colocadas em prática, tipo, quantos *room nights* a operadora CVC vendeu? Um exemplo, Y. Mas, participamos do evento [da CVC] e gastamos X. Tá compatível com Y? Está. Então, em 2012 vamos permanecer com esse evento [no calendário]. Surtiu efeito, então vamos permanecer. (DIRETOR GERAL)

No contexto externo, o ambiente de turismo se configurava bastante promissor. Com a alta do dólar e os ataques terroristas em 2001, houve aumento dos índices de movimentação turística dentro do próprio país. Porém, a cidade de João Pessoa ainda não estava consolidada como um destino turístico, comparada com as capitais vizinhas Recife e Natal, dentro dos principais centros emissores de turistas do país.

O ano de 2002 foi marcado pelas eleições presidenciais e estaduais e, a partir de 2003, as mudanças políticas, sociais e econômicas que se instauraram no país beneficiaram o desenvolvimento da atividade turística brasileira e paraibana. Primeiramente, destaca-se a criação do Ministério do Turismo em 2003, sendo o órgão responsável pelo fomento do turismo no país.

O novo governo que assumiu o estado acreditou no potencial turístico da região e realizou diversos investimentos em infra-estrutura e, principalmente, na formação e comunicação do destino turístico “Paraíba” entre as principais feiras de turismo, congressos e eventos nacionais e internacionais. Investiu ainda no desenvolvimento de uma comunicação integrada de marketing, utilizando diversas ferramentas promocionais como material gráfico, vídeos institucionais e propagandas em revistas de circulação nacional. Esse tipo de ação foi fundamental para o fortalecimento da hotelaria paraibana, como pode ser percebido no discurso do gerente comercial do Hotel Gama:

Sabiam que João Pessoa existia, que era no Nordeste, tinha praia, mas que não era divulgado como foi nestes últimos anos. Foi fundamental a participação política, a ação governamental em cima do turismo. Se não houver essa parte, você pode ter um hotel maravilhoso, se não houver esse lado institucional, é muito ruim.

Na área econômica e social, o país vivenciou uma melhoria do poder aquisitivo, a ascensão da classe econômica “C”, que passou também a viajar, a popularização do transporte aéreo e uma maior organização do setor turístico nacional e local. Pode ser evidenciada ainda a instalação de novas empresas na Paraíba e o aquecimento do comércio de João Pessoa, proporcionando um maior desenvolvimento da região e uma maior movimentação na cidade com a vinda de diversos representantes e executivos em viagens a negócios, influenciando assim a demanda de hospedagem.

Tudo isso é muito benéfico, mas não é assim, como eu posso dizer, a mola propulsora do negócio. A mola propulsora do negócio é surgir e sair o Centro de Convenções [de João Pessoa]. Eu até costumo dizer que a nossa aposentadoria será confirmada com isso, por que você tendo esse centro de convenções, nós vamos justamente suprir aquela necessidade da sazonalidade, que na baixa temporada não acontece nada na cidade, aí se você tiver um centro de convenções, vão passar a existir eventos de grande porte (GERENTE COMERCIAL).

Atendendo aos pedidos dos próprios hóspedes, a partir do *guest comments*, o hotel remodelou a área de lazer da piscina, aumentando o seu tamanho e proporcionando aos hóspedes uma maior comodidade, tendo em vista que, nos últimos anos, houve um maior aumento dos turistas do segmento de sol e praia. O hotel ainda contratou um decorador e deu uma nova roupagem à decoração do hotel (atualizada conforme as tendências do mercado), aderiu às novas mídias sociais e contratou uma empresa para atualização do seu *website*.

Percebe-se, portanto, que o Hotel Gama atravessou um grande período de estabilidade, focado no seu público-alvo e sempre baseado no planejamento para desenvolver suas ações, enfocando sempre nos resultados obtidos para continuar crescendo no mercado e melhorando a cada dia a qualidade de seus serviços.

4.1.2.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO HOTEL GAMA

A seguir, são discutidos os resultados encontrados no Hotel Gama à luz do referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

a) Descrição do contexto

Conforme apregoado por Pettigrew (1987), os contextos, internos e externos das organizações influenciam diretamente a formação de suas estratégias. Com relação às estratégias de marketing, tal fato não poderia ser diferente. Além da ligação direta e contínua com o ambiente (GREENLEY, 1989), o marketing auxilia as empresas a elaborarem estratégias que estejam em consonância com as demandas do mercado (WIND; ROBERTSON, 1983), visando alcançar vantagens competitivas.

Embora que, ao longo dos 10 anos de existência do Hotel Gama, só tenha sido destacada apenas uma fase, muitos eventos ocorreram dentro desse período estratégico e formaram-se diversas estratégias, motivadas pelo contexto interno e externo.

No contexto interno, destaca-se o interesse dos empresários, no ano de 1999, em construir um prédio com intuito de ser um flat na cidade de João Pessoa. No entanto, as expectativas de venda não foram alcançadas e poucas unidades foram vendidas. Os empresários decidiram, portanto, terceirizar a gestão do flat, ficando sob a responsabilidade de uma administradora hoteleira de bandeira internacional, já consolidada no mercado brasileiro e com vasta experiência nessa área, que foi inaugurado em Dezembro de 1999.

Já no contexto externo, pode ser destacada a baixa oferta de meios de hospedagem em João Pessoa, o baixo aquecimento do mercado imobiliário da cidade no final da década de 90, a existência de incentivos governamentais para a criação de empreendimentos turísticos na cidade e o inexpressiva participação da Paraíba como um destino turístico nordestino.

Cerca de nove meses após o início das operações do flat, os empresários se interessam pela área da hotelaria e assumiram, em setembro de 2000, a administração do empreendimento, que passou por uma reorganização da sua estrutura interna, passando um período de transição, transformando-se em um hotel. Este acontecimento resultou em uma mudança estratégica, corroborando dessa forma, com os achados de Romanelli e Tushman (1994), acerca das transformações fundamentais, influenciadas diretamente por mudanças ambientais, que neste caso, foi fundamentalmente interno, e por modificação da liderança.

Assim que assumiram o Hotel, optaram por trabalhar com os segmentos de turismo de Sol e praia e de Negócios e eventos, os dois mercados que mais se destacavam na região. Desenvolveram ainda um plano de ações estratégicas para a empresa e um planejamento estratégico específico para a área de marketing, desenvolvida pelo setor comercial.

Tal atitude dos empresários demonstrou uma característica empreendedora conforme discutido por Mintzberg (1973), tendo em vista que não tinham experiência em administração hoteleira e o desenvolvimento dos planos estratégicos para nortear as ações da empresa trouxe um maior respaldo na condução dos negócios e uma maior capacidade na busca por vantagens competitivas.

O Hotel Gama reformulou seu *website* e criou o *quest comment*, um instrumento para auxiliar os gestores na identificação das necessidades dos seus clientes e assim ter um melhor acompanhamento das ações do hotel e da opinião dos clientes sobre o serviço oferecido. Vale salientar ainda que todas as ações de marketing desenvolvidas pelo hotel eram abordadas nas reuniões semanais com as gerências estratégicas (comercial, administrativo-financeira e operacional), permitindo assim uma maior integração entre os setores da empresa e um efetivo acompanhamento das ações de marketing, baseadas principalmente em análises estatísticas que auxiliavam na formação de novas estratégias e a continuação de outras.

Com os ataques terroristas aos EUA e a alta do dólar no ano de 2001, o turismo doméstico aumentou, trouxe uma maior demanda para o Hotel Gama, no entanto, um grande entrave para o desenvolvimento do turismo em João Pessoa era o baixo desconhecimento sobre o destino “Paraíba” nos principais centros emissores de turistas no país. Necessitava-se na época, maiores investimentos relativos ao fomento e a promoção do turismo paraibano.

Em 2002, ocorreram as eleições presidenciais e estaduais no país e as novas lideranças que assumiram essas esferas trouxeram muitas mudanças, principalmente no âmbito econômico e social, que afetaram diretamente o turismo e as atividades de marketing do Hotel Gama.

Em 2003, houve a criação do Ministério do Turismo, que ficou responsável pelo fomento da atividade turística, cabendo à EMBRATUR as atividades de promoção do Brasil no exterior. O novo Governo Estadual acreditou no potencial do turístico da Paraíba, enxergando na área grandes possibilidades de desenvolvimento e geração de renda para a região, investindo em infra-estrutura, formatação de roteiros turísticos e comunicação do destino nas principais feiras nacionais e internacionais.

Estes acontecimentos no ambiente externo trouxeram grandes benefícios para o Hotel Gama, que se consolidou juntamente com o crescimento e fortalecimento da atividade turística paraibana, fazendo com que a empresa cada vez mais investisse em ações de marketing, fazendo também investimentos para melhoria de sua estrutura física, treinamento dos funcionários, buscando cada vez mais melhorar a qualidade dos seus serviços e destacar-se no cenário hoteleiro da cidade e da região.

É importante destacar ainda que a primeira década do século XXI presenciou uma grande mudança na economia do país e, conseqüentemente, social. Como exemplos, podem ser citados o aumento no poder de compra da população, facilidades de acesso a crédito financeiro, à informação através da popularização da internet, a ascensão da classe social C, que também passou a viajar.

A cada ano, ocorria uma maior divulgação do destino turístico Paraíba, a chegada de novas empresas ao Estado e o aquecimento do comércio de João Pessoa, trouxe uma maior movimentação para hotel tanto do segmento de Turismo de Sol e Praia como também de Negócios Eventos. A expectativa de construção do Centro de Convenções de João Pessoa animou a atividade turística do Estado, no sentido de utilizar este último segmento citado para trabalhar com a sazonalidade e movimentar a cidade em períodos de baixa estação.

No contexto interno, em 2009, o Hotel Gama passou novamente por algumas modificações de cunho estrutural, ao reformar a sua piscina, atendendo, dessa forma, aos

pedidos dos hóspedes feitos através do *Guest Comments*. Esta reforma da área da piscina foi incentivada também pelo aumento do número de hóspedes do segmento e turismo de sol e praia. Este aumento foi fortemente influenciado pelas atividades de comunicação desenvolvidas pelo hotel e também pela PBTUR e outros órgãos ligados ao setor de turismo como a ABIH e o *Convention Bureau*.

Percebe-se, portanto, que ao longo da existência de uma empresa, são vivenciadas diversas situações no ambiente que estão diretamente conectados às estratégias desenvolvidas pelo Hotel Gama, corroborando com Pettigrew (1987), ao afirmar que os contextos não funcionam como um obstáculo, mas estão fundamentalmente vinculados às ações desenvolvidas pelas organizações nas mais diversas áreas.

b) Estratégias de marketing

O Hotel Gama funcionou, primeiramente, como um flat, administrado por uma empresa terceirizada de bandeira internacional, totalmente independente dos proprietários do prédio. Estes últimos, por sua vez, vieram assumir a administração nove meses depois da inauguração. Portanto, vale salientar que as análises das estratégias de marketing abordadas nesta seção foram identificadas a partir do momento em que os proprietários do empreendimento, onde funcionava o flat, assumiram sua gestão em setembro de 2000.

Com relação à área de marketing, o setor comercial criou o planejamento estratégico de marketing, sob responsabilidade do gerente comercial. Este planejamento foi apresentado à diretoria geral, aprovado e colocado em prática ao longo do ano, sendo discutido semanalmente em reuniões com todas as gerências do hotel (financeira, administrativa, operacional e comercial) para acompanhamento e avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas.

Esse comportamento do hotel está em consonância com a opinião de Greenley (1989) acerca da importância do marketing e a sua cooperação entre as diversas áreas funcionais, permitindo que a empresa adquira um posicionamento competitivo adequado, defendendo suas escolhas estratégicas com a alta administração e outras coalizões internas. Conforme Greenley (1989), Varadarajan e Jayachandran (1999) e Ferrel e Hartline (2006), o planejamento de marketing permite uma maior organização, permitindo a empresa interagir tanto com o seu ambiente interno como também externo, norteando as decisões dos gestores e ações relacionadas com a geração e manutenção de vantagens competitivas.

Assim que os proprietários assumiram a administração do flat, delinearam o produto a ser oferecido, no caso da hotelaria, o serviço de hospedagem. Os empresários optaram por transformar o flat em um hotel. O requinte da decoração, juntamente com a quantidade e o tamanho das suas UH's, destacava o Hotel Gama no cenário hoteleiro da cidade, assim como a qualidade dos serviços e conforto oferecidos pelo hotel.

Estas características foram cruciais para definição do produto assim como o posicionamento, que segundo certos autores (BIGGADIKE; 1981; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009) são fundamentais para as estratégias de marketing.

O segmento de mercado escolhido foi o de turismo de negócios e eventos e o turismo de sol e praia. A adoção destes dois segmentos, em especial, deu-se pelo fato de que, na época, a maior parte dos turistas visitava João Pessoa com propósito de negócios e a cidade ainda não estava consolidada nos principais centros emissores como um destino turístico. A escolha do público-alvo, conforme diversos autores (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; PESONEN; LAUKKANEN; KOMPPULA, 2011; LENGELER; VIEIRA; FACHIN, 2001; TOLEDO; SIQUEIRA, 2001), é de grande importância para a organização, para que ela possa oferecer o produto certo ao cliente correto e assim garantir seu sucesso empresarial. Ademais, a definição das estratégias de marketing precisa ser consistente com as necessidades do mercado consumidor (WIND; ROBERTSON, 1983) para adquirir vantagem competitiva e entregar valor ao seu cliente (WEBSTER, 1992).

No início das atividades, a maioria dos hóspedes era do segmento de turismo de negócios e eventos e uma menor parte dos turistas do segmento de sol e praia. O hotel passou a enfocar cada vez mais acordos com agências de viagens, operadoras turísticas e empresas para aumentar sua carteira de clientes provenientes dos mais variados centros emissores.

No intuito de desenvolver produtos e serviços ou ações que busquem oferecer maior valor para o cliente, alguns autores destacam a importância de identificar as necessidades dos clientes (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; SAUNDERS, 1996). No caso do Hotel Gama, a identificação das necessidades dos seus clientes é extraída, principalmente, através do *guest comment*. Consiste em um pequeno questionário disponível, tanto nos apartamentos como na recepção, para que o hóspede avalie, faça sugestões ou críticas ao Hotel de modo geral.

Este instrumento influenciou diretamente nas decisões acerca da reforma da piscina do Hotel, que apesar de ser beira-mar, identificou nos *guest comments* sugestões para que o hotel disponibilizasse uma área de lazer mais equipada e principalmente uma piscina maior.

As principais estratégias de diferenciação empreendidas pelo Hotel Gama estavam centradas nos serviços oferecidos. A diferenciação não está relacionada apenas à qualidade dos serviços, como também à variedade destes. Além de uma privilegiada localização, dispõe ainda de restaurante com variada cozinha internacional, serviços de quarto 24 horas, sala de jogos, de ginástica, sauna, lavanderia, serviços de praia, estacionamento entre outros serviços que proporcionam aos seus clientes percepções positivas com relação ao hotel, distinguindo-o da concorrência (MACHADO NETO; GIRALDI, 2008; FERRELL; HARTLINE; KOTLER; KELLER, 2006).

As estratégias de precificação adotadas pelo Hotel Gama foram definidas logo no início da sua administração. Consistiu basicamente através da combinação de dois elementos, o estudo do ponto de equilíbrio e análise de mercado.

Primeiramente, o setor financeiro fez o estudo do ponto de equilíbrio do hotel e estipulou o preço mínimo das tarifas. Em seguida, repassou para o setor comercial, que fez uma análise de mercado tanto em relação à concorrência local como também de outras cidades da região Nordeste e estabeleceu o valor da tarifa condizente com o equipamento e os serviços oferecidos pelo hotel. A criação dessa tarifa auxilia na estipulação dos descontos dados nas tarifas-acordo das operadoras de turismo, agências e empresas. Vale salientar que, após o estabelecimento dessas tarifas, as mesmas foram apresentadas na reunião do comitê estratégico para aprovação da diretoria.

Esta estratégia de precificação adotada pelo Hotel Gama está coordenada com a opinião de Kotler e Armstrong (2003); Ferrel e Hartline (2006) e Mesquita e Lara (2007), na qual os preços são fatores decisivos para o posicionamento do produto no mercado e estar por dentro dos preços ofertados pela concorrência permite à empresa estabelecer ações que a mantenham competitiva no mercado.

No que diz respeito às estratégias de distribuição, a gestão da cadeia de suprimentos é desenvolvida pela parte administrativo-financeira do hotel, que são responsáveis pelo contato com fornecedores, distribuidores de alimentos, materiais de limpeza, manutenção de estoques entre outros, sempre preocupados com a qualidade do produto adquirido e aos seus custos. Neste quesito, existem ainda algumas facilidades como revistas especializadas e segmentadas, que oferecem contatos de fornecedores, informações de novos produtos, mantendo sempre a equipe atualizada do que está sendo feito e oferecido no mercado da hotelaria.

No entanto, o setor comercial tem a responsabilidade também de prospectar e manter clientes, tendo em vista que não adianta oferecer um hotel bem equipado e estruturado se não houver quem se hospede nele. Para isso, são desenvolvidas as estratégias de comunicação.

No intuito de informar, persuadir e lembrar aos clientes atuais e potenciais do hotel, foram utilizadas diversas estratégias de comunicação, que estão contempladas em seu planejamento de marketing, que primeiramente estuda o calendário de ações desenvolvidos pela PBTUR e Secretaria de Turismo do Município e, a partir daí, traça as ações a serem desenvolvidas. Vale salientar que, essas atividades foram desenvolvidas ao longo da existência do Hotel Gama e trabalhadas de forma integrada, objetivando atingir seu público-alvo de maneira mais eficaz, conforme defendido por diversos autores (FERREL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008; BOONE; KURTZ, 2009).

As principais estratégias de comunicação empreendidas foram: visitas comerciais em nível regional e nacional às empresas, agências de viagens e operadoras turísticas, distribuindo material promocional; lançamentos de pacotes promocionais de feriados locais de cidades próxima à João Pessoa como Caruaru, Natal e Recife, no intuito de persuadir esses clientes a viajar e usufruir dos serviços do Hotel Beta; colocação de outdoors em centros emissores de turistas, banners eletrônicos em sites de operadoras e empresas turísticas, propagandas em revistas de circulação nacional e também especializadas em turismo; envios sistemáticos de e-mails informando novidades sobre o hotel, oferecimento de novos pacotes promocionais de períodos festivos, renovação da mídia eletrônica e impressa, adesão às redes sociais como *twitter*, por exemplo.

Algumas ações de marketing foram diretamente voltadas para o restaurante, como exemplos, festival de cinema, que já entrou para o calendário de eventos do hotel, em que há a exibição de um filme em um dos salões do centro de convenções, e depois é servido um jantar com pratos criados especialmente para aquela ocasião. Nos meses de junho, julho e agosto ocorre também o festival de *fondue*.

Visando aumentar a utilização do restaurante pelos hóspedes nas outras refeições além do café da manhã, já incluído na diária, e pelo público em geral, foram criados pratos executivos com preços mais convidativos, como pode ser evidenciado na fala do Gerente Comercial “[...] nós temos todos os dias agora no nosso restaurante, tanto no almoço ou no jantar, pratos executivos, pratos do dia. Todo dia vai ter um prato diferente, sempre no mesmo valor [...]”.

Outra estratégia para divulgação do restaurante foi a participação em um site de compra coletiva, em que o hotel ofertou um prato com um desconto, que gerou uma grande movimentação para o restaurante. Essa estratégia, em específico, foi adotada através de *benchmarking*, em que um restaurante do mesmo porte ofertou um prato e teve um grande número de vendas contribuindo assim para a tomada de decisões e inclusão dessa ação no planejamento estratégico de marketing.

Depois de identificadas as principais estratégias de marketing desenvolvidas pelo Hotel Gama, são discutidas, na próxima seção, os modos de formação dessas estratégias.

c) Modos de formação das estratégias de marketing

O processo de formação das estratégias de marketing desenvolvidas pelo Hotel Gama durante os seus dez anos de existência apresentou características do modo empreendedor (MINTZBERG, 1973), de planejamento (MINTZBERG, 1973; INDENBURG, 1993) e incrementalismo lógico (QUINN, 1978; INDENBURG, 1993). Com relação à formação dessas estratégias de marketing, destacaram-se principalmente as do tipo impostas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

No início de suas atividades, prevaleceram características do modo empreendedor e planejada, determinadas, principalmente, pela liderança na busca de aproveitar oportunidades ao retomar a administração do empreendimento, a existência de uma orientação pró-ativa e reativa relacionadas ao aproveitamento dessas oportunidades e estruturadas em um planejamento formal (MINTZBERG, 1973).

Nos anos subsequentes, o desenvolvimento das estratégias de marketing do Hotel Gama foi influenciado diretamente pelos contextos interno e externo (PETTIGREW, 1987), apresentando uma continuidade de suas ações (MINTZBERG, 1978), evoluindo à medida que decisões internas e acontecimentos externos fluíam juntos, criando novos consensos entre os membros da gerência, remetendo-se, portanto, ao incrementalismo lógico (QUINN, 1978; INDENBURG, 1993).

Ao assumir a administração do flat e transformarem-no em um hotel, os empresários agiram de maneira bastante empreendedora, buscando aproveitar uma oportunidade lucrativa, assumindo riscos e elaborando estratégias no intuito de evitar incertezas, conforme apregoado por Mintzberg (1973). A estratégia de definição do produto, ou seja, do Hotel, pode ser caracterizada como do tipo empreendedora, levando em consideração que se originou a partir da visão dos proprietários, focada em um nicho seguro do ambiente, pois área de hotelaria em

João Pessoa era carente e havia possibilidade de crescimento do setor no futuro. Havia intenções precisas em sua elaboração, apresentando-se, portanto, como estratégias deliberadas.

As estratégias de marketing adotadas pelo Hotel Gama, na maioria das vezes, foram desenvolvidas através de ações contempladas pelo planejamento de marketing. Como exemplos, podem ser citadas as estratégias de diferenciação, posicionamento, precificação e comunicação.

As estratégias de precificação foram definidas desde o início das operações do hotel e podem ser classificadas como planejadas. Estas estratégias originaram-se através de planos formais, com intenções precisas, conforme apregoado por Mintzberg e Waters (1985). A estipulação da tarifa-balcão é baseada, primeiramente, no estudo do ponto de equilíbrio e também por análises de mercado e da concorrência. Em seguida, são convencionados os descontos nas tarifas de operadoras, agências e empresas. Essas tarifas são colocadas em prática apenas após a aprovação da diretoria. Neste caso, seu processo de formação teve um cunho mais deliberado.

Quanto às estratégias de distribuição desenvolvidas pelo Hotel Gama, estas podem ser classificadas como do tipo guarda-chuva. O setor administrativo-financeiro é o responsável pela gestão da cadeia de suprimentos, no entanto, esse tipo de estratégia é desenvolvido por uma liderança central, mas estes não possuem o controle da realização destas estratégias, tendo que convencer outros sujeitos a buscá-las. Os líderes do setor monitoram o comportamento, definem quais os tipos de produtos a serem comprados, as quantidades, porém a realização fica a cargo das empresas fornecedoras, dos distribuidores e até mesmo de influências ambientais, como por exemplo, entressafra de produtos alimentícios ou fenômenos climáticos.

O modo de formação das estratégias de marketing do Hotel Gama durante o período de 1999 a 2010, em sua maioria, podem ser classificadas como do tipo impostas, tendo em vista que foram criadas em resposta ao ambiente, “ditada por padrões em ações ou mesmo através da imposição direta ou implicitamente através da antecipação ou limitação das escolhas organizacionais” (MINTZBERG, WATERS, 1985, p. 270).

Primeiramente, podem ser citadas as estratégias de segmentação de mercado, em que foram selecionados os segmentos de turismo de sol e praia e o turismo de negócios e eventos. No contexto externo, esses eram os dois tipos de público que vinham à João Pessoa, tal fato exerceu grande influência na decisão por parte da organização em adotar esse mercado-alvo. As estratégias de diferenciação, posicionamento e algumas estratégias de comunicação podem

ser também destacadas como estratégias formadas através de imposições do ambiente, ou seja, do tipo impostas.

No que diz respeito às estratégias de diferenciação, o Hotel Gama buscou destacar-se na qualidade e variedade dos serviços ofertados, assim como o seu posicionamento, sobressaindo-se através da estrutura física hotel, tamanho das UH's, requinte da decoração e qualidade dos serviços. O envio sistemático de e-mails para agências de viagens, operadoras turísticas e empresas para informar alguma novidade sobre o Hotel, adesão às redes sociais, reformulação do site, a criação e oferta de pacotes em feriados de cidades próximas, o festival de cinema, o festival de fondue e a participação no site de compra coletiva, essas três últimas ligados diretamente ao restaurante, foram as estratégias de comunicação destacadas do tipo impostas.

Conforme Mintzberg e Waters (1985), a formação das estratégias do tipo impostas tem como característica principal a imposição de ações determinadas por forças externas, podendo ser internalizadas pela empresa através de escolhas organizacionais, visando à antecipação de ações, no caso destas estratégias em destaque, ou mesmo uma imposição direta do ambiente.

No entanto, estas estratégias desenvolvidas pelo Hotel Gama através de imposições do ambiente, à medida que iam acontecendo, eram acompanhadas e avaliadas constantemente. Dependendo dos resultados, passavam a constar no planejamento de marketing do ano seguinte, sendo internalizadas e conseqüentemente, tornando-se deliberadas. Esse comportamento está em consonância com os escritos de Quinn (1978) acerca do incrementalismo lógico, na qual a estratégia é vista como um meio de lidar com o desconhecido, ao invés da incerteza, pressupondo, portanto, uma gerência consciente e pró-ativa.

Além das estratégias de comunicação do tipo impostas, o Hotel Gama concebeu outras do tipo planejadas, como por exemplo, o estabelecimento de acordos com agências de viagens, operadoras de turismo e empresas através de visitas comerciais em nível regional e nacional, participações em feiras e eventos de turismo nacionais, desenvolvimento de material informativo (folders, cartões de visita, e folheteria em geral), implantação de outdoors, banners eletrônicos em sites de operadoras e empresas turísticas, propagandas em revistas de circulação nacional e especializadas.

Estas estratégias de comunicação estão contempladas no planejamento de marketing do hotel, ou seja, originaram-se em planos formais, com objetivos bem delineados. São acompanhadas e avaliadas semanalmente pelo gerente comercial com sua equipe e também nas reuniões estratégicas semanais, com todas as gerências do hotel, para que haja uma

integração do que foi planejado, do que vai acontecer e dos resultados que já foram alcançados.

Conforme apregoado por Mintzberg e Waters (1985), a criação de um plano pressupõe a existência clara e articulada de intenções, com informações detalhadas como, por exemplo, cronograma, orçamentos e controles formais para certificar sua aplicação, caracterizando-se assim como estratégias bem deliberadas. No entanto, o grau de deliberação não está diretamente relacionado ao êxito da aplicação da estratégia. Como foi discutido anteriormente, acontecimentos externos podem surgir e a organização precisa tomar novas decisões, buscando continuamente o seu crescimento e vantagens competitiva.

Após as análises de como foram moldadas as estratégias de marketing, a próxima seção discutirá as mudanças estratégicas vivenciadas pelo Hotel Gama.

d) Mudanças estratégicas

Esta seção aborda as principais mudanças estratégicas ocorridas no Hotel Gama. Os dados foram analisados sob o ponto de vista de Pettigrew (1987), Mintzberg (1978) e Romanelli e Tushman (1994). Percebeu-se que, ao longo de sua existência, a organização atravessou por uma grande mudança estratégica no início do seu funcionamento e vem passando por um longo período de estabilidade.

Durante seus dez anos de funcionamento, o Hotel Gama passou por apenas uma mudança estratégica, logo no início de suas atividades. Os empresários decidiram fazer um investimento em João Pessoa com a construção de um flat, que teriam suas unidades vendidas. No entanto, devido ao fraco aquecimento do mercado local na época, poucas unidades foram vendidas e os empresários tiveram a necessidade de colocar uma administradora hoteleira para gerenciá-lo. Após a construção do prédio, entregaram-no a uma empresa de bandeira internacional que atuava no país. Desta forma, o Hotel Gama passou a funcionar como um flat gerenciado por uma administradora hoteleira terceirizada.

Nove meses após a inauguração do Flat, os proprietários se interessaram pela área de hotelaria, que se apresentava promissora na cidade, carente de meios de hospedagem na época, e decidiram assumir a administração da organização. Retirando a bandeira da administradora internacional, transformando o flat em um hotel e refazendo toda a sua estrutura interna, desde a decoração, criação de setores, desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial e de marketing, até a direção, que se tornou familiar. Destaca-se,

portanto, o conteúdo da mudança, o seu contexto e o processo, ou seja, as dimensões apreçadas por Pettigrew (1987) para o estudo das mudanças estratégicas.

A transformação deu-se com a retomada da gestão do empreendimento pelos proprietários, que reformularam toda a sua estrutura interna, liderança, decisões estratégicas e procedimentos administrativos, tornando-se um grande desafio em todas essas esferas, trazendo, portanto, uma transformação fundamental para a empresa. Esta situação corrobora com os achados de Romanelli e Tushman (1994) quando discutem sobre a Teoria do equilíbrio pontuado, em que as organizações evoluem através de períodos de equilíbrio pontuados por grandes mudanças e instaurando-se novamente um período de equilíbrio.

Logo após essa mudança, que trouxe uma transformação fundamental na empresa, foi instaurado um longo período de estabilidade, que perdura até os dias atuais. Estes dados estão de acordo ainda com o que Tushman, Newman e Romanelli (2006) encontraram ao desenvolverem estudos longitudinais, nos quais as empresas bem sucedidas apresentam um eficaz relacionamento entre oportunidade externa, estratégia empresarial e estrutura interna.

Percebe-se, portanto, que após a grande mudança vivenciada no início de suas atividades, o Hotel Gama passou por um período de estabilidade (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994) e de continuidade das ações que vinham sendo desenvolvidas (MINTZBERG; 1978).

O Quadro 8 a seguir traz a síntese de todas as estratégias de marketing desenvolvidas no Hotel Gama, apresentando, dessa forma, o contexto, os modos de formação dessas estratégias e as mudanças vivenciadas pela empresa.

Período	Contexto		Estratégias de Marketing	Modo de formação	Mudanças estratégicas
	Interno	Externo			
1999 a 2010	Investimentos para construção de um flat Poucas unidades do flat vendidas Abertura do flat sob administração hoteleira terceirizada Interesse dos proprietários em administrar o flat Desvinculação da administradora hoteleira terceirizada Transição da administração e configuração de um flat para hotel	Mercado imobiliário de João Pessoa pouco aquecido Pouca oferta de meios de hospedagem em João Pessoa	Estratégias de marketing desenvolvidas pela administradora terceirizada	Predominância dos modos Empreendedor e Planejamento	Retomada da administração do flat pela família
	Início das atividades do hotel sob administração familiar Elaboração do plano de marketing Reuniões semanais para discussão de planos de ação com comitê estratégico Planejamento baseado em estatísticas e avaliação dos anos anteriores Incerteza sobre o desenvolvimento do destino turístico João Pessoa Melhorias na infra-estrutura do hotel	Eleições Municipais Alta do dólar Ataques terroristas no EUA Aumento do turismo doméstico Fortalecimento da hotelaria paraibana Eleições presidenciais e estaduais Criação do Ministério do Turismo Investimentos políticos em infra-estrutura, formatação e comunicação do destino turístico Paraíba	Desenvolvimento de produto: Hotel Segmentação de mercado: Turismo de sol e praia e Turismo de negócio e eventos Acordos com agências e operadoras turísticas Estratégias de comunicação: site, visitas comerciais, distribuição de material promocional, pacotes promocionais de feriados, adesão às redes sociais, outdoors, ofertas em sites de compra coletiva Estratégias de precificação: ponto de equilíbrio e análise de mercado Maior enfoque nos segmento de negócios Desenvolvimento de produto - restaurante Estratégia de diferenciação: qualidade e variedade dos serviços	Predominância dos modos Planejamento e incrementalismo lógico	

Quadro 8: Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Gama

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.1.3 Hotel Delta

O Hotel Delta pertence a uma rede pernambucana de Hotéis. Em 1997, expandiu suas atividades para o Estado da Paraíba, com uma unidade em Campina Grande, inaugurada no ano de 1997, e outra em João Pessoa, implantada no ano de 2004.

O Hotel está localizado, estrategicamente, em uma das principais avenidas da cidade de João Pessoa, a poucos metros da praia e disponibiliza de 80 apartamentos, equipados com mesa de trabalho, internet banda larga e TV a cabo. Dispõe de diversas opções de lazer, como piscina adulto e infantil, com hidromassagem para 08 pessoas e, em períodos específicos, também oferece recreação infantil, sala de massagem, sala de ginástica com *personal trainer* (serviço opcional), sala de jogos e loja de *souvenir* com artigos regionais.

Entre os serviços, o Hotel Delta oferece *transfer* Aeroporto Castro Pinto/Hotel, serviço de *concierge* com diversas opções de passeios, aluguel de veículos, marcação de passagens. Entre os serviços especiais, disponibilizados para atender ao hóspede executivo, oferta uma sala de *business center*, com computadores com acesso à *internet* banda larga cortesia, uma sala de reuniões com capacidade para até 20 pessoas. Conta ainda com outra sala de reuniões com capacidade para até 08 pessoas, com mesa de trabalho oval, serviço exclusivo de *coffee-break* personalizado, serviço de apoio com secretária e serviços de comunicação.

O Hotel Delta possui também toda infra-estrutura necessária para realização de eventos, com salas que comportam de 05 a 180 pessoas, com todos os equipamentos necessários, como *data-show*, *flip chart* e serviço de apoio.

Na área de alimentação, dispõe de dois restaurantes. Um localizado no *lobby* do hotel, com vista para a área da piscina, capacidade para 40 lugares, com cardápio exclusivo à la carte, oferecendo a culinária internacional e nordestina, além de uma vasta carta de vinhos. Atende diariamente para almoço e jantar. O segundo restaurante fica no mezanino, com capacidade para 70 lugares, trabalha com um café da manhã diferenciado, servido em sistema de *buffet*. Este restaurante funciona com sistema de Buffet para almoços e jantares para eventos e, visando à comodidade do seu hóspede, trabalha também com *room-service* 24 horas, atendendo de segunda a sábado.

O Hotel Delta possui 55 funcionários e sua estrutura organizacional está representada conforme organograma (Figura 7). O respondente da pesquisa foi o proprietário e diretor geral da empresa.

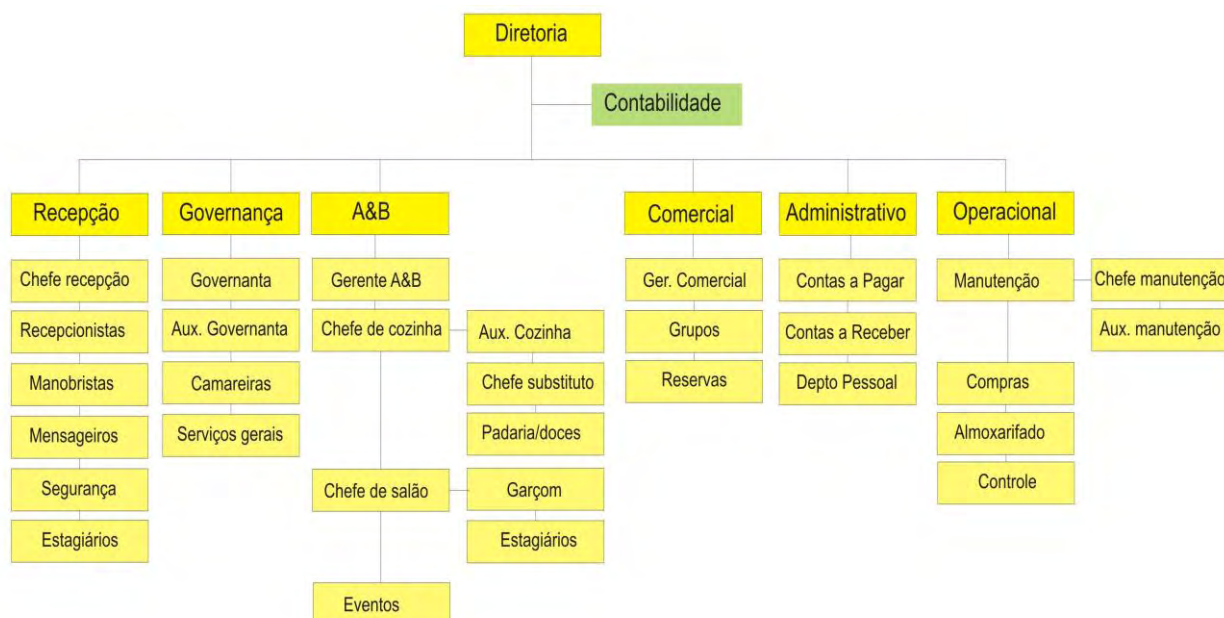


Figura 7: Organograma do Hotel Delta
Fonte: Hotel Delta (2011)

Ao longo da existência do Hotel Delta, foi destacado apenas um período estratégico, permeado por uma sequência de eventos que auxiliaram a caracterização das principais estratégias de marketing, os contextos e os modos de formação dessas estratégias.

Para esclarecer o processo de formação das estratégias de marketing, no Quadro 9 estão destacados os principais acontecimentos que influenciaram o desenvolvimento destas estratégias.

Ano		Principais Eventos/acometimentos
2004 ↓ 2010	2004	Inauguração do Hotel Delta
		Enfoque no segmento de turismo de negócios e eventos
		Estabilidade econômica do país
		Sistema de software do Hotel
	2005	Criação da gerência comercial
		Pequenas reformas estruturais
		Chegada de novas empresas e aquecimento do comércio de João Pessoa
		Criação da marca registrada do Hotel Delta: Café da manhã inesquecível
	2006	Cartão fidelidade Hotel Delta
	2007	Cartão fidelidade do Hotel Delta automatizado
		Chegada de novos de Hoteis de bandeiras internacionais
	2009	Planejamento de abertura de duas novas unidades em João Pessoa e Campina Grande
	2010	Início da obra de construção de nova unidade em João Pessoa
		Planejamento de abertura de nova unidade em Recife-PE

Quadro 9: Principais eventos ocorridos no Hotel Delta no período de 2004 a 2010

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.1.3.1 Descrição da fase única

A tomada de decisão para abertura do Hotel Delta, em João Pessoa, deu-se através da boa receptividade do Estado da Paraíba com a primeira empresa instalada em Campina Grande, tendo em vista que o grupo é original do Estado de Pernambuco.

No ano de 2000, o grupo realizou uma pesquisa de mercado para analisar a viabilidade de abertura de um hotel na cidade de João Pessoa que, na época, estava vivenciando o fechamento de três hotéis. A pesquisa, no entanto, revelou a potencialidade do crescimento do mercado turístico de João Pessoa, incentivando a criação desse novo hotel.

Queríamos saber se João pessoa teria condições de abrir outro hotel. Porque nessa época, foi um ano que fechou vários hotéis aqui em na cidade [...]. Quando chegamos aqui a gente tomou até um susto, um monte de hotel fechando... será que dá certo ou não? Contratamos uma empresa de consultoria, que mostrou justamente que a cidade iria da um *boom* de crescimento, que é o que está acontecendo hoje (DIRETOR GERAL).

Ainda com relação ao contexto externo, no período da inauguração do hotel, o país passava por um período de grande estabilidade econômica. Grandes empresas estavam se instalando na Paraíba e o comércio de João Pessoa estava mais aquecido, trazendo uma maior demanda de turistas a negócios para a cidade e, conseqüentemente, para o Hotel Delta.

Desde o início de suas operações, o enfoque foi no segmento de mercado de turismo de negócios e eventos, que corresponde, atualmente, a 85% da receita do Hotel, que tem se destacado entre os melhores meios de hospedagem da cidade de João Pessoa, estando colocado entre os três melhores hotéis da cidade, nos três últimos anos pelo Guia Quatro Rodas. Apesar de ter uma administração familiar, com dois irmãos à frente dos negócios na Paraíba, sempre buscou uma gestão profissionalizada.

Trabalhamos de maneira muito horizontal. Existe, lógico, a hierarquia, o organograma da empresa. Isso é muito nítido para os funcionários, eles sabem para onde vão se dirigir no caso de algum problema, a quem se reportar ao seu trabalho. Mas a gente trabalha de uma maneira muito tranqüila e muito aberta com o funcionário para que a gente consiga entender como funciona. [...] Isso também é devido à proximidade que eu tenho com os meus chefes de setor, por que como a empresa está muito grande, fica difícil eu conversar com todos os meus funcionários todos os dias (DIRETOR GERAL).

A criação de uma gerência comercial trouxe uma maior profissionalização ao Hotel, que cogita a abertura de um setor específico de marketing quando as novas unidades que estão em construção estiverem funcionando. A valorização da cultura regional, a preocupação com a qualidade e personalização dos seus serviços são características marcantes que o Hotel busca cotidianamente.

Na ocasião de sua inauguração, o Hotel Delta não tinha estabelecido o setor comercial. Pouco tempo após o início das suas atividades, ocorreu a contratação de uma gerente comercial e foi, portanto criado o setor. No entanto, o Hotel não tinha missão, objetivos, nem metas delineados, bem como um planejamento estratégico das atividades de marketing a serem desenvolvidas

A gente não tem [objetivos e missão delineados]. Na verdade, já me pediram para implantar isso aqui no hotel, algumas empresas que a gente faz consultoria. Mas assim, eu acho que não é muito minha linha de pensamento. Eu acho que a gente não precisa, necessariamente, seguir o que todas as empresas seguem, para que a gente possa trabalhar de maneira bem mais personalizada. Então, assim, eu acho que é uma coisa até bacana, mas eu não quero aquela coisa muito plastificada dentro da empresa, por isso que a gente não implantou isso aqui dentro do hotel, a gente prefere seguir nossas próprias regras (DIRETOR GERAL).

Como explicitado anteriormente, a administração familiar do empreendimento, mostrou que o proprietário, na figura do diretor geral, centraliza a maior parte das decisões, no entanto, apresenta também capacidade de delegar funções. Tal fato pode ser evidenciado através do discurso do diretor geral, quando questionado se os funcionários têm alguma autonomia para tomar decisões referentes às estratégias de marketing desenvolvidas pela empresa:

Nesse ponto eu sou um pouco centralizador. Vamos dar um exemplo, a gente teve o camarote do carnaval, que foi a macro estratégia. A partir daí, o funcionário vai fazer o trabalho sozinho, mas a decisão inicial tem que passar por mim. Não é que parta daqui, a idéia pode não ser minha. A operacionalização é responsabilidade de cada funcionário.

No entanto, o Hotel Delta não possui um planejamento estratégico formalizado das suas ações, como também das estratégias de marketing. Os empresários estão sempre em busca de novas informações, novidades e tendências do mercado. Tal fato apresenta um estilo de liderança bastante empreendedor, como pode ser evidenciado no discurso do diretor geral:

Não. A gente não trabalha em cima disso [plano de marketing]. A gente sempre tenta fazer o trabalho certo e a gente tenta trazer o que tiver de mais novo, trazer o que está acontecendo na hotelaria nacional e internacional. Isso é até uma coisa que poderia ser feito, mas somos uma empresa familiar, acho que a gente não colocou isso em prática ainda [...] as estratégias de marketing de funcionamento do hotel, eu particularmente, acho muito bacana. Como é uma empresa relativamente pequena, a gente trabalha, a gente deixa muito livre para saber o que está se criando no mercado. Agora assim, a gente faz uma pesquisa exaustiva para saber o que realmente está acontecendo.

Como exemplo, pode-se destacar o comentário do diretor geral acerca de como são definidas as estratégias de precificação, ou seja, de estabelecimento do de tarifário e a atitude da empresa frente a negociações:

Aqui em João Pessoa, a gente faz parte da ABIH, a gente sabe exatamente quais são os nossos mais fortes concorrentes, e quais são as tarifas aplicadas por eles. A estratégia do Hotel Delta é ter a mesma qualidade dos outros hotéis, porém com um preço mais em conta. Então a gente está em torno de 10% a 15% mais barato que os nossos concorrentes diretos. Mas aí, a gente não sai dessa faixa de preço. Por que, por exemplo, a gente não faz leilão de viagem. Assim, chega uma pessoa que vai fazer um show, quer cinquenta apartamentos para a banda Y e fica negociando... Ah, mas o Hotel X faz por R\$50 reais. A gente não sai da nossa faixa de preço. A gente se baseia no mercado.

O Hotel Delta foi inovador ao adotar um software de reservas em que podem ser instalados links nas principais empresas e agências de viagens que o hotel tem acordos comerciais, facilitando assim os procedimentos, no qual o agente já faz a reserva de hospedagem diretamente pelo programa e imprime o *voucher*. Isto economiza tempo e recursos financeiros, evitando assim o trabalho de ficar ligando para o hotel, perguntando a disponibilidade e passando fax ou e-mails para confirmar a reserva. Outra facilidade que o hotel oferece está relacionada ao próprio site, que possibilita aos outros clientes que não são intermediados por agências a fazer reservas no mesmo.

Vale salientar que, ao longo desses anos, o hotel está em uma busca constante por inovação, buscando sempre trazer novidades do mercado e realizando constantes mudanças, como pode ser evidenciado através do discurso do diretor geral.

[...] a gente sempre está investindo e reinvestimento dentro do hotel por que a gente não considera que um hotel você abre, começa a ganhar dinheiro e acabou-se. Ele tem que ter um reinvestimento para que ele não pareça um hotel velho, para que ele atenda as novas necessidades dos clientes. Então, assim, a gente tenta fazer o possível para que a própria estrutura física não sofra grandes mudanças com o decorrer do tempo. Mas a gente está mudando para tentar atender às expectativas do cliente [...]

Essas inovações foram desenvolvidas tanto na estrutura física, como a ampliação da sala de ginástica, transformação da sauna em uma sala de massagem e investimentos em redes de *internet* rápida. Podem-se citar também algumas ações estratégicas, como por exemplo, disponibilidade de dois restaurantes, a criação de um farto café da manhã e o cartão fidelidade do hotel, visando sempre à satisfação e comodidade do cliente.

[...] ao invés de um restaurante, trabalhamos com dois. Um grande para café da manhã e um menor para o *a la carte*, almoço e jantar. Por quê? Por que no café da manhã a gente tem uma característica, um dos pontos fortes do que a gente trabalha é o café da manhã da gente. Colocamos até o nome de café da manhã inesquecível. É o melhor café da manhã de João Pessoa, sem sombra de dúvida. Então todo mundo vai tomar café no restaurante. Já almoço e jantar, o que meu cliente quer? Chega cansado, sobe para o apartamento, conecta à *internet*, liga a TV e pede o *room service*. Faz o pedido no quarto. Então assim, almoço e jantar não têm necessidade de um restaurante grande, por que é um cliente que desce para o restaurante, salvo uma ou duas pessoas para fazer uma reunião ou que não estão querendo ficar dentro do quarto. Então, isso é uma coisa bem específica, desde a abertura do hotel a gente trabalhou isso (DIRETOR GERAL).

Com a consolidação do mercado turístico paraibano, resultado de ações estaduais e municipais para divulgação destino “Paraíba” e “João Pessoa”, novos hotéis de redes internacionais (como a *Accor*, *Quality Inn*) e também nacionais (como, a *Intercity*) instalaram-se na cidade, movimentando a área turística de maneira positiva. Afinal, a inauguração de grandes redes hoteleiras na região demonstra o seu potencial e suas perspectivas de crescimento. Além do mais, influenciaram mudanças e criações de novas estratégias nos empreendimentos locais já existentes, trouxeram uma maior demanda de turistas para a cidade, tendo em vista que cada hotel desses tem um setor comercial e de marketing responsáveis pela prospecção de novos clientes, aumentando a visibilidade da cidade frente aos centros emissores.

No mercado aqui de João Pessoa há sete anos, o mercado de turismo começava a engatinhar [...] depois veio um *boom* dos novos hotéis como o IBIS, *Quality Inn*. Aí, o que aconteceu? Eu acho que não só para o Hotel Delta, mas para as empresas, a chegada desses novos hotéis de maneira geral, foi muito salutar para o turismo aqui de João Pessoa, por que os hotéis antigos tiveram que se mexer para acompanhar a concorrência (DIRETOR GERAL).

Percebe-se, que o Hotel Delta, desde o início de suas operações atravessou um grande período de estabilidade e crescimento. Focando sempre no seu público-alvo, desenvolvendo novas estratégias concepção de produtos, comunicação e direcionando suas ações visando aumentar a sua participação no mercado e planejando novas expansões. Todavia, devido ao pouco tempo de operação não foram evidenciadas mudanças estratégicas.

4.1.3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO HOTEL DELTA

A seguir, são discutidos os resultados encontrados no Hotel Delta à luz do referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

a) Descrição do Contexto

A inauguração do Hotel Delta, em 2004, aconteceu em uma época muito promissora para a atividade turística. No contexto externo, em nível nacional, o país enfrentava uma estabilidade econômica, a classe “C” emergiu, passando a viajar também. Grandes empresas se instalaram no país e outras cresceram ainda mais. O poder de compra da população aumentou, bem como a utilização do transporte aéreo e o acesso à informação através da internet, que se tornou muito popular e uma das principais ferramentas de comunicação do setor turístico.

A cidade de João Pessoa, no início do século XXI, presenciou o fechamento de três meios de hospedagem, apesar de novos empreendimentos terem sido inaugurados. Mesmo assim, a oferta hoteleira da cidade ainda era muito pequena, comparado às capitais vizinhas Natal e Recife, dois grandes centros receptores de turistas.

Com a chegada de novas empresas no Estado e o aquecimento do comércio de João Pessoa e melhorias na infra-estrutura (de acesso, pavimentação, reformas na orla marítima, revitalização do Centro Histórico e praças), a cidade de João Pessoa desenvolveu-se e destacou-se no cenário turístico nacional. Vale salientar que, neste período, aconteceram diversas ações promocionais realizadas pela nova gestão do Estado, como participação em

feiras de turismo e eventos nacionais e internacionais, criação de novos roteiros turísticos, pesquisas de demanda turística e desenvolvimento de material gráfico promocional.

Ainda com relação ao contexto externo, a partir de 2007, grandes redes de hotéis se instalam na cidade, como por exemplo, o Hotel Ibis, da Rede Accor. Em 2008, inaugurou o Sol Mar Hotel, da rede *Quality Inn* e mais recentemente, em 2010, abriu um hotel na praia de Manaíra associada à rede *Intercity*.

As expectativas de desenvolvimento da hotelaria nacional e paraibana estão bastante aquecidas com os eventos da Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Desta forma, para suprir as novas demandas que virão, o Hotel Delta tomou providências que pudessem auxiliar o alcance de vantagem competitiva, como por exemplo, cursos de inglês grátis para os seus funcionários, visando o grande número de turistas estrangeiros que irão circular pelo país e, consequentemente, no Estado da Paraíba.

Ainda com relação ao contexto interno, destacam-se a criação do setor comercial, que não existia no momento de sua inauguração, trazendo uma nova configuração ao organograma do hotel. A instalação do *software* de reservas do hotel pode ser destacado como um diferencial. O Hotel foi um dos pioneiros a trabalhar com um sistema que permite a implantação de links nas grandes empresas parceiras e agências de viagens para que os clientes e agentes possam fazer as reservas diretamente pelo programa, no qual o usuário já vê a disponibilidade do hotel, emite o voucher e efetua a sua reserva de modo rápido, fácil e econômico. No próprio site do Hotel é possível ainda que o cliente verifique a disponibilidade, o tarifário da época e efetue a sua reserva.

Apesar da centralização das decisões, percebe-se, no depoimento diretor geral, uma grande capacidade de delegar funções. Quando têm uma nova idéia, reúnem-se, criam a estratégia e a partir daí distribuem as atividades para seus funcionários. Destaca-se como ponto positivo a abertura do diretor geral para escutar as idéias de seus funcionários e confiar-lhes a execução das estratégias, tendo em vista que seria impossível que apenas uma pessoa pudesse criar e desenvolver as ações.

A relação de abertura da gestão estratégica com a gestão operacional permite ao Hotel uma maior integração entre os setores do hotel, possibilitando o acompanhamento das atividades, reduções de erros e desenvolvimento de capacidades que permitam à organização a responder algum tipo de atribuição de maneira mais rápida e eficiente.

Percebe-se, portanto, que os contextos internos e externos têm relação direta com a formação das estratégias, conforme apregoado por Pettigrew (1987) e o desenvolvimento das estratégias de marketing estão interligadas nestes contextos, auxiliando a empresa a adquirir

posições defensáveis através de estratégias que estejam de acordo com as demandas do mercado (WIND; ROBERTSON, 1983). Os contextos não funcionam como entraves para o desenvolvimento de estratégias, mas sim como propulsores de novas ações por parte da empresa.

b) Estratégias de marketing

Na ocasião de sua inauguração, o Hotel Delta não tinha estabelecido o setor comercial. Pouco tempo após o início das suas atividades, ocorreu a contratação de uma gerente comercial e foi, portanto criado o setor. No entanto, o Hotel não tinha missão, objetivos, nem metas delineados, bem como um planejamento estratégico das atividades de marketing a serem desenvolvidas.

Percebe-se, portanto, que esse comportamento vai ao encontro das opiniões de certos autores como Greenley (1989), que afirma que o delineamento da missão e objetivos auxiliam às empresas a desenvolverem seu planejamento estratégico, assim como Varadarajan e Jayachandran (1999) e Ferrell e Hartline (2006), que defendem a importância do planejamento de marketing dentro de uma organização, que leva a empresa a interagir com os ambientes e nortear suas decisões em busca de alcançar vantagens competitivas. Neste caso, mostrou-se ser possível adquirir essas vantagens, destacar-se no mercado sem necessariamente ter um plano de marketing formalizado.

O Hotel Delta foi concebido dentro de uma proposta de atender ao segmento de turismo de negócios e eventos, tendo em vista que na época, havia uma grande demanda desse público para a cidade e não existia um hotel voltado para esse segmento. Porém, essa escolha traz na formatação do produto uma série de detalhes que são fundamentais para satisfazer às necessidades dessa demanda, como por exemplo, agilidade no *check in* e *check out*, oferecimento de produtos diferenciados como restaurante no próprio hotel, *room service* 24 horas, sala de reuniões, centro de convenções totalmente equipado, entre outros serviços de salas equipadas com computadores e internet banda larga, mesa de trabalho nos quartos, acesso à internet sem fio e TV a cabo.

A escolha do segmento em que se vai trabalhar é crucial para o desenvolvimento do produto, tendo em vista que todos os esforços estão voltados para oferecer o produto adequado ao cliente correto, corroborando com a opinião de diversos autores (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERREL; HARTLINE, 2006; PESONEN; LAUKKANEN; KOMPPULA, 2011; LENGELER; VIEIRA;

FACHIN, 2002; TOLEDO; SIQUEIRA) e ainda definindo estratégias alinhadas às necessidades do mercado consumidor em que a empresa atua (WIND, ROBERTSON, 1983), garantindo assim atingir os propósitos das estratégias de marketing, ou seja, adquirir vantagens competitivas e entregar valor ao cliente (WEBSTER, 1992).

Quanto às estratégias de produto, podem ser destacados o desenvolvimento de um empreendimento estruturado para atender ao público ao qual se destina, oferecendo diversos tipos de suítes, equipados com cafeteira, atendimento exclusivo, outros são voltados ao público feminino que a cada dia desponta no mercado de trabalho e outras suítes do tipo vip, com 117 m². O hotel Delta deu uma ênfase na qualidade e variedade dos serviços oferecidos, buscando a completa satisfação dos seus hóspedes. O especial tratamento dado à formatação do produto, ou seja, dos apartamentos e serviços de hospedagem, são elementos essenciais para a criação das estratégias de marketing de produto (BIGGADIKE, 1981; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2003; FERREL; HARTLINE, 2006).

Dentre as estratégias de diferenciação desenvolvidas pelo Hotel Delta, podem-se destacar primeiramente o atendimento, com serviços personalizados, na qual o funcionário busca estar próximo ao cliente e satisfazer todas as suas necessidades. A inovação é o segundo ponto a ser destacado. O diretor geral vive em uma contínua busca por melhorias nos serviços, trazendo as novidades que vão surgindo no mercado, desenvolvendo pequenas mudanças na estrutura do hotel, seja em decoração, troca de equipamentos, entre outros. Outra grande característica diferenciadora é o foco na manutenção de clientes.

Para isso, criou um cartão fidelidade magnetizado, que traz todas as informações dos seus clientes e torna-se um grande banco de dados para a organização, que conta atualmente com mais de dois mil associados. Outra estratégia diferenciadora consiste no envio de um e-mail assinado pelo diretor geral no momento da saída do cliente hotel, pedindo um *feedback* da experiência de hospedagem no Hotel Delta.

Estas estratégias de diferenciação criam no cliente percepções imediatas acerca da organização e da concorrência (MACHADO NETO; GIRALDI, 2008; FERREL; HARTLINE, 2006), ou seja, a busca pela fidelização do cliente torna-se um dos principais objetivos da empresa. Além destas estratégias de diferenciação adotadas pelo hotel, destacam-se ainda o oferecimento de um vasto café da manhã, trazendo elementos da cultura regional, com serviço de *buffet* e garçons circulando pelo salão servindo os clientes também, embalados ao som de música ao vivo (piano) e a instalação do sistema de reservas do hotel nas principais agências e empresas que possuem envio de grande fluxo de hóspedes. A partir deste software,

é possível fazer as reservas diretamente e imprimir o voucher, otimizando tempo e agilizando as reservas.

O Hotel Delta está entre os três melhores hotéis da cidade de João Pessoa eleitos pelo Guia Quatro Rodas. A manutenção de características regionais, seja na decoração e na hospitalidade do povo nordestino e o atendimento personalizado, são as principais estratégias de posicionamento desenvolvidas pelo Hotel Delta. Vale salientar, que, conforme diversos autores (GREENELY, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERREL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000), o posicionamento está diretamente relacionado à criação de uma imagem mental dos clientes em relação aos benefícios proporcionados pelos produtos ou serviços, podendo estes ainda ser reais ou imaginários.

As estratégias de precificação adotadas pelo Hotel Delta foram definidas através de análise de mercado, em que ele busca tomar conhecimento das tarifas que estão sendo aplicadas pelos seus concorrentes diretos e oferece o mesmo tipo de serviço com tarifas entre 10% a 15 % mais baratas.

Estas estratégias de precificação encontradas no Hotel Delta corroboram com a opinião de Kotler e Armstrong (2003) e Ferrell e Hartline (2006), quando se referem que as organizações devem estar por dentro dos preços aplicados pela concorrência para que a empresa possa estabelecer ações que a mantenham competitiva no mercado, sem contar ainda que os preços também são determinantes para o posicionamento do produto no mercado.

No que diz respeito às estratégias de distribuição, mais especificamente à gestão de suprimentos do hotel, existem dois funcionários do setor de almoxarifado que se reportam à gerência operacional e de alimentos e bebidas que tomam conta dessa parte. Quanto às parcerias com empresas e com agências que funcionam dentro de grandes companhias, as negociações são realizadas pela gerência comercial e pelo diretor geral.

As principais estratégias de comunicação desenvolvidas pelo Hotel Delta foram: instalação de software de reservas nas agências e empresas com grande fluxo de clientes; visitas comerciais para prospecção de novos clientes; acordos com agências de viagens; *fan tours*; ações em grandes agências nacionais com oferecimento de *coffe breaks* aos agentes de viagens; parcerias com grandes empresas e companhias aéreas; comemoração do Dia da Mulher; camarote vip no Folia de Rua; criação de um jornal institucional do Hotel; desenvolvimento de material gráfico; desenvolvimento de programa de sustentabilidade; participação em feiras nacionais e internacionais e desenvolvimento de *workshops*.

Depois de identificadas as principais estratégias de marketing do Hotel Delta, são discutidas, no próximo tópico, os modos de formação dessas estratégias.

c) Modos de formação de estratégia

O processo de formação das estratégias de marketing desenvolvidas pelo Hotel Delta, durante os seus seis anos de existência, apresentou características predominantes do modo empreendedor (MINTZBERG, 1973), determinadas principalmente pela orientação ativa, liderança na busca constante de aproveitar oportunidades provenientes do ambiente, em que as estratégias são elaboradas visando evitar incertezas e permitindo o aparecimento de estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS; 1985). Neste caso de estudo,

As estratégias de marketing adotadas pelo Hotel Delta, em sua maioria, foram desenvolvidas pela diretoria geral, embora a liderança exercida nesse hotel tenha uma ação aparentemente centralizadora, se posicionam de modo aberto a escutar idéias e propostas dos seus funcionários.

A gestão da organização optou por não estabelecer nenhum tipo de missão ou objetivos a serem alcançados pela empresa, nem tampouco criou um planejamento formal de marketing, no intuito de não engessar as ações da firma e permitir que a empresa estivesse disponível para aproveitar as oportunidades que aparecessem.

Desde o início de suas operações até os dias atuais, o Hotel Delta foi diretamente influenciado pelos contextos interno e externo (PETTIGREW; 1987) e suas ações foram apresentando uma continuidade de suas atividades (MINTZBERG, 1978). À medida que novos acontecimentos surgiam, novas estratégias iam sendo traçadas.

Destarte, o modo de formação das estratégias de marketing do Hotel Delta, em sua maioria, podem ser classificadas como sendo do tipo impostas, ou seja, as estratégias surgiram como uma forma de responder ao ambiente. Este tipo de formação de estratégia é originada no ambiente em que a empresa está inserida, seja respondendo a algum padrão ou através de uma imposição direta ou indireta. Estas estratégias têm um caráter mais emergente, surgem sem ser previamente planejadas, mas podem ser absorvidas pela organização, tornando-se assim deliberadas.

Como exemplos de formação de estratégias do tipo imposta podemos citar as estratégias de segmentação, de diferenciação, posicionamento, precificação e produto. A escolha do segmento de turismo de negócios e eventos foi fortemente influenciada pelo contexto externo, tendo em vista que havia grande demanda desse tipo de turista na época e

não existia nenhum hotel totalmente voltado para esse segmento. O Hotel Delta aproveitou essa oportunidade do mercado e antecipou-se, escolheu esse segmento de mercado e desenvolveu um hotel voltado para este público-alvo.

Da mesma forma, os preços são balizados através da concorrência, na qual o hotel busca oferecer os mesmos serviços de hospedagem, com a mesma qualidade, procurando diferenciar-se através da diversificação e personalização dos serviços, tentando assim criar uma imagem positiva na mente dos seus clientes, fazendo-os voltar e a preferir os serviços do Hotel Delta ao invés dos outros.

Um exemplo de estratégia de comunicação que foi desenvolvida através da imposição direta do ambiente é o carnaval. O Hotel fica localizado numa das principais avenidas onde acontecem o carnaval da cidade, e a rua fica interditada. O Hotel organizou, portanto, um camarote para seus hóspedes, com direito a camisetas, bebidas e alimentação. Essa ação fez muito sucesso e passou a ser desenvolvida nos anos seguintes.

Em contrapartida, as estratégias de distribuição do Hotel Delta, possuem uma característica de formação de estratégia do tipo guarda-chuva. A gestão dos suprimentos do hotel é desenvolvida por funcionários do almoxarifado, que tem de submeter às ordens da gerência operacional e de alimentos e bebidas, em alguns casos específicos que envolvem alimentos. E quanto à realização de parcerias com empresas e agências e estabelecimento de acordos comerciais, essas ações são feitas pela gerência comercial e quando envolvem grandes acordos, o diretor geral também participa das decisões. Percebe-se, portanto, que as estratégias de formação do tipo guarda-chuva representam a visão derivada de uma liderança central, porém esta liderança não detém o controle da realização destas, sendo outros indivíduos responsáveis por buscá-las.

Após as análises de como foram moldadas as estratégias de marketing no Hotel Delta, seriam discutidas as mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. No entanto, durante todo o seu período de existência, a empresa não passou por nenhum período de transformação fundamental, não sendo possível assim desenvolver nenhum tipo de análise referente a essa questão.

O Quadro 10, a seguir, traz a síntese de todas as estratégias de marketing desenvolvidas no Hotel Delta, apresentando, dessa forma, o contexto, os modos de formação dessas estratégias e as mudanças vivenciadas pela empresa.

Período	Contexto		Estratégias de Marketing	Modo de formação	Mudanças estratégicas
	Interno	Externo			
2004 a 2010	Criação do setor comercial	Estabilidade econômica do país	Estratégias de Segmentação: Turismo de negócios e eventos Estratégias de Diferenciação: atendimentos e serviços personalizados, inovação, manutenção de clientes, criação de cartão fidelidade 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; <i>fan tours</i> ; 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 <i>workshops</i> .	Predominância do modo Empreendedor	Não Houve mudanças estratégicas Período de estabilidade
	<i>Software</i> de reservas	Aumento do poder de compra da população			
	Reservas pelo site do hotel	Maior acesso à informação por parte dos consumidores			
	Realização de pequenas reformas	Popularização da internet			
	Treinamento constante dos funcionários	Ascensão da classe "C"			
	Administração familiar	Aumento da utilização do transporte aéreo			
	Execução de projetos de ampliação da empresa com o lançamento de uma nova marca	Instalação/ crescimento de grandes empresas no país			
	Bom relacionamento entre diretor e demais funcionários	Fechamento de hotéis em João Pessoa			
		Baixa oferta de meios de hospedagem em João Pessoa			
		Chegada de novas empresas em João Pessoa, melhoria do comércio			
		Melhoria da infra-estrutura de João Pessoa (acesso, orla, pavimentação, revitalização do Centro Histórico)			
		Chegada de novos hotéis na cidade (redes nacionais e internacionais)			
		Ascensão do cenário turístico brasileiro (Copa 2010 e Olimpíadas 2016)			

Quadro 10: Síntese do contexto, estratégias de marketing, modos de formação da estratégia e mudanças estratégicas do Hotel Delta.

Fonte: Elaboração Própria (2011)

4.2 Análise cruzada dos casos

A análise cruzada dos casos foi desenvolvida por meio da comparação dos resultados obtidos nos três empreendimentos investigados. Os dados foram agrupados em temas ou categorias comuns aos três casos, selecionadas de conforme os objetivos desta pesquisa. Sendo assim, as quatro categorias utilizadas para abordar a análise cruzada dos dados foram:

- Contexto;
- Estratégias de marketing;
- Modos de formação de estratégia;
- Mudanças estratégicas.

4.2.1 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: a baixa oferta de meios de hospedagem em João Pessoa, incentivos fiscais governamentais, o destino turístico “Paraíba” não estava consolidado e a área de turismo apresentava-se promissora para investimentos na área. Ambos exploraram os segmentos de turismo que mais destacavam na época, o turismo de sol e praia e negócios e eventos, tendo em vista que eram turistas deste segmento que mais visitavam a cidade.

Já 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. O Hotel Delta investiu no segmento de turismo de negócios e

eventos, aproveitando a oportunidade da escassez de meios de hospedagem na cidade voltados para esse segmento.

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. Destaca-se ainda a visão de Pettigrew (1987) e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003), quando asseguram que a formação das estratégias pode ser influenciada por fatores político, econômico, social e tecnológico.

Com relação ao contexto interno, destaca-se a administração do tipo familiar predominante nos três estabelecimentos. Nos Hotéis Beta e Delta percebe-se, claramente, 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.

É importante destacar que os três hotéis, os quais não têm um setor de marketing específico, apresentaram comportamentos distintos com relação ao planejamento de marketing. O Hotel Beta iniciou suas operações sem um planejamento de marketing. Este apenas veio a ser instituído sete anos após sua inauguração, quando a empresa já estava consolidada e buscando seu crescimento. O Hotel Gama já iniciou suas operações com o planejamento estratégico de marketing definido, em que todas as suas ações realizadas de acordo com esse planejamento e com o constante acompanhamento dos resultados.

Esses achados estão em consonância com os discursos de Greenley (1989), Varadarajan e Jayachandran (1999) e Ferrell e Hartline (2006) acerca da importância do planejamento de marketing no direcionamento das ações, interação com os ambientes e a manutenção de vantagens competitivas.

Com relação ao Hotel Delta, as suas ações de marketing não estão definidas em um planejamento estratégico formalizado. Os empresários se mantêm em constante

busca por novas informações, tendências, inovações e novidades do mercado e a partir daí, decide o que deve ser feito. Tal atitude demonstra uma preocupação por parte da diretoria em não engessar as atividades a serem desenvolvidas, deixando a empresa e os funcionários abertos às oportunidades. Esta posição adotada pelo Hotel corrobora com Mintzberg e Waters (1982; 1985), Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2000) e Quinn (2001), em que a estratégia pode ser formulada por outros meios que não o de planejamento.

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; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000) acerca de como as pressões e mudanças ambientais pressionam a formulação de novas estratégias, assim como mudanças na estrutura das firmas.

Como forma de sintetizar os achados da pesquisa, é apresentado, no Quadro 11 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.

Contexto em que foram desenvolvidas as estratégias de marketing		
Hotel Beta	Hotel Gama	Hotel Delta
<u>Contexto Interno</u> 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; Criação do planejamento estratégico de marketing; Criação da locadora de carros dentro do hotel; Pouca infra-estrutura 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 infra-estrutura do hotel; <u>Contexto externo</u> 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 Popularização da internet Mudanças de governo municipal, estadual e federal.	<u>Contexto Interno</u> 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; 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 infra-estrutura do hotel; <u>Contexto Externo</u> 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 infra-estrutura, formatação e comunicação do destino turístico “Paraíba”.	<u>Contexto Interno</u> 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; <u>Contexto Externo</u> 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 infra-estrutura de João Pessoa; Chegada de novos hotéis na cidade; Ascensão do mercado turístico brasileiro (Copa 2014 e Olimpíadas 2016).

Quadro 11: Síntese dos contextos interno e externo dos Hotéis Beta, Gama e Delta

Fonte: Elaboração própria (2011).

4.2.2 Estratégias de Marketing

Nos que diz respeito às estratégias de marketing desenvolvidas pelos empreendimentos pesquisados, destaca-se que os Hotéis Beta e Delta realizaram uma pesquisa de mercado prévia para avaliar a viabilidade de construção de um novo meio de hospedagem em João Pessoa. Tal ação está de acordo com a visão de certos autores (WIND; ROBERTSON; 1983; FERRELL; 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; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; LENGELER, VIEIRA; FACHIN, 2002; TOLEDO; SIQUEIRA, 2001; PESONEN; LAUKKANEN; KOMPPULA, 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 (FERRELL; 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; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; KALAFATIS; TSOOGAS; BLANKSON, 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, além de trazer receitas para a empresa, também pode ser utilizado como referência para o posicionamento (KOTLER; KELLER, 2003; FERRELL; 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,

pois tinha uma baixa utilização por parte dos pessoenses e também de hóspedes de outros hotéis. Percebe-se, portanto, que as ações promocionais desenvolvidas pelos hotéis foram bem variadas, condizentes com os outros componentes do composto de marketing, diretamente ligadas aos seus objetivos e de acordo com os segmentos escolhidos, sendo possível atingir o público certo na busca de informar e persuadir o cliente a utilizar seus serviços (KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008).

Para ilustrar, são apresentadas, no Quadro 12 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.

Principais Estratégias de marketing		
Hotel Beta	Hotel Gama	Hotel Delta
Pesquisa de mercado; Produto: Hotel com 23 UH's – classificação hoteleira: 4 estrelas 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	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;	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.

Quadro 12: síntese das principais das estratégias de marketing desenvolvidas pelos Hotéis Beta, Gama e Delta

Fonte: Elaboração própria (2011).

4.2.3 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, os quais estavam buscando aproveitar as oportunidades surgidas. 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).

O Hotel Gama, desde o início de suas atividades, desenvolveu o planejamento estratégico de marketing, elaborado anualmente e supervisionado semanalmente em reuniões para discutir o que já foi feito, o que será realizado e também a avaliar os resultados. A partir dessas reuniões semanais, das discussões e avaliação dos resultados, eram elaboradas as estratégias e atividades de marketing que iriam contemplar o planejamento de marketing do ano seguinte. Portanto, a empresa, para planejar os seus passos futuros, baseia-se nos passos que foram realizados no passado, buscando a todo o momento evitar incertezas e, assim, programar-se da melhor maneira possível para atingir seus objetivos e metas.

Ademais, percebe-se uma grande influência dos contextos interno e externo no desenvolvimento das estratégias (PETTIGREW, 1989). Ou seja, os acontecimentos do meio em que estão inseridos estimulam as empresas a desenvolverem novas estratégias ou até mesmo a continuar com as que estão em prática. 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, como, por exemplo, em situações de fechamento de grandes acordos, que são realizados pelo setor comercial com o acompanhamento da diretoria. Ou seja, o

setor comercial prospectou determinado cliente, estabeleceu o contato, porém, na hora do fechamento do acordo, a última decisão cabe à diretoria, existindo, portanto, uma restrição.

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, o setor comercial dos hotéis pesquisados não era responsável direto pela gestão da cadeia de suprimentos, como o contato com fornecedores e distribuidores de alimentos, produtos de limpeza e manutenção dos estoques entre outras atividades que inerentes à área. Nos Hotéis Gama e Delta, as ações configuraram-se como do tipo guarda-chuva (MINTZBERG; WATERS, 1985), em que funcionários de outros setores eram os encarregados de desenvolver esses serviços e no caso do Hotel Beta, em específico, foram do tipo processual (MINTZBERG; WATERS, 1985), tendo em vista que a ordem da diretoria era que fossem comprados os melhores produtos pelo menor preço e os responsáveis pelas compras estabeleciam as negociações e a barganha de preços para conseguir comprar os produtos com o menor custo possível.

No Quadro 13, a seguir, apresentam-se os tipos de estratégias predominantes nos casos analisados.

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

Quadro 13: Tipos de estratégias predominantes nos Hotéis Beta, Gama e Delta.

Fonte: Elaboração própria (2011).

4.2.4 Mudança estratégica

Apesar de serem empresas do mesmo ramo e terem tempos de existências semelhantes, os hotéis participantes da pesquisa apresentaram situações bem diferentes no que diz respeito às mudanças estratégicas. O Hotel Delta não vivenciou, ao longo dos seus seis anos de existência, nenhuma mudança estratégica, ou seja, vem passando, desde a sua inauguração, por um longo período de estabilidade, em consonância com o apregoado por Rommanelli e Tushman (1994).

Já o Hotel Beta vivenciou duas mudanças estratégicas, sendo a primeira determinada por fatores externos (PETTIGREW, 1987), passou seis anos em estabilidade (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994), e vivenciou uma nova mudança causada por questões internas (PETTIGREW, 1987), voltando a vivenciar a estabilidade (ROMANELLI; TUSHMAN, 2004).

Os motivos advindos do meio externo que levaram o Hotel Beta a vivenciar sua primeira mudança foram os incentivos fiscais oferecidos pelo Governo do Estado na época para a construção de hotéis, tendo em vista que a oferta da cidade era pequena. A possibilidade de utilizar recursos financeiros foi o outro motivo que levou à reformulação do projeto de instalar uma pousada para a construção de um hotel, pois apenas com os recursos próprios que disponibilizavam na época não seria possível construir um meio de hospedagem com a configuração de um hotel. A segunda mudança estratégica, incentivada por questões internas, aconteceu em 2006, quando o

Hotel Beta formalizou o setor comercial e criou um planejamento estratégico que passaria a nortear as ações da empresa na área de marketing. Inicialmente, o planejamento era feito mensalmente e depois passou a ser realizado anualmente.

Entretanto, o Hotel Gama, que tem o mesmo tempo de existência do Hotel Beta, só vivenciou uma mudança estratégica. Esta mudança ocorreu no início de suas operações, motivada por fatores internos (PETTIGREW, 1987), na qual os proprietários retomaram a gestão do empreendimento, que estava sob responsabilidade de uma administradora hoteleira internacional. Logo após essa mudança, foi instaurado um longo período de estabilidade.

As mudanças internas vivenciadas pelos Hotéis Beta e Gama foram bastante influentes no desenvolvimento das ações de marketing e todas as estruturas dos hotéis tiveram que se adaptar à nova fase que surgiu. Tal achado vai ao encontro da visão de Romanelli e Tushman (1994, p. 1141) quando alegam que “os períodos revolucionários pelos quais as organizações passam rompem com os padrões de atividades estabelecidos anteriormente e instalam as bases para os novos períodos de equilíbrio”. Dessa forma, as organizações evoluem à medida que vivenciam períodos de estabilidade pontuados por períodos revolucionários.

Essas mudanças estratégicas vivenciadas por estes hotéis trouxeram como principal resultado, ajustes na configuração da estrutura, na organização e em sua administração. Com relação ao Hotel Beta, a estrutura foi feita de modo que pudesse ser ampliada ao longo dos anos. No Hotel Gama, ao invés de um flat com uma estrutura condominial, passou a funcionar um hotel. Quanto à organização e administração, apesar de familiar, a gestão possuía uma divisão dos seus setores e suas gerências previamente estabelecidas, de modo que alcançassem os objetivos e metas da organização.

Como forma de sintetizar os achados, é apresentado, no Quadro 14 a seguir, as mudanças estratégicas vivenciadas pelos hotéis envolvidos na pesquisa.

Hotel/Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hotel Beta	1ª Mudança	Período de estabilidade / Equilíbrio						2ª Mudança	Período de estabilidade/equilíbrio			
Hotel Gama	1ª Mudança	Período de estabilidade / equilíbrio										
Hotel Delta	Período de estabilidade/ equilíbrio											

Quadro 14: Síntese das mudanças e períodos de estabilidade vivenciados pelos Hotéis Beta, Gama e Delta.

Fonte: Elaboração própria (2001)

5 CONCLUSÕES

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa utilizando os quatro objetivos específicos (o contexto, as estratégias de marketing, os modos de formação das estratégias e as mudanças estratégicas) como norteadores para responder ao objetivo geral, que consiste na análise do processo de formação das estratégias de marketing em três empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de João Pessoa.

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. As turbulências internas no Hotel Beta se concentraram, primordialmente, no momento da formalização do setor comercial.

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, no período pesquisado, contemplando assim o segundo objetivo específico, 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 fossem atingidos 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, contemplando o terceiro objetivo específico, 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.

Quanto às mudanças estratégicas, encontraram-se diferenças nos achados dos hotéis pesquisados. O Hotel Beta vivenciou duas mudanças estratégicas. A primeira mudança foi motivada por fatores externos, tendo em vista que receberam incentivos fiscais do Governo do Estado para a implantação de um hotel, ao invés de uma pousada, como no projeto inicial da construção do empreendimento. A segunda mudança aconteceu com a formalização do setor comercial, que passou a atuar de modo planejado com a construção do planejamento de estratégico de marketing.

Já o Hotel Gama, que apesar de ter o mesmo período de tempo do Hotel Beta, vivenciou apenas uma mudança estratégica, ocorrida logo no início das operações do empreendimento, quando os empresários assumiram a administração e transformaram o flat em um hotel, sendo influenciada, portanto, pelo contexto interno. Quanto ao Hotel

Delta, durante o período analisado, não passou por nenhum tipo de mudança estratégica, vivenciando períodos de continuidade de suas ações.

Credita-se que a estabilidade pela qual o Hotel Gama vivenciou todos esses anos está diretamente relacionada à sua organização e estrutura, configuradas desde a sua inauguração, tendo em vista que já foi concebido no porte que tem hoje. Deve-se ainda ao fato de que, como foi inicialmente gerido por uma administradora hoteleira terceirizada com grande experiência na área, assim que a sua administração foi retomada pelos proprietários, já havia sido vivenciada uma experiência de organização, estrutura e funcionamento de uma empresa hoteleira, conferindo-lhe certo *know-how*.

A empresa já iniciou suas operações baseadas em planos formais, com metas bem definidas, deixando poucas margens a erros e períodos de instabilidade. Os proprietários já assumiram o hotel sabendo que era um ramo lucrativo, com uma estrutura propícia para fornecer um serviço de qualidade.

Com relação ao Hotel Beta, percebe-se que as mudanças vivenciadas trouxeram resultados significativos na evolução do empreendimento. A primeira mudança foi crucial para que o hotel tivesse o porte atual. Por ter sido construído com apenas 23 UH's e, ao longo de sua existência, ter realizado diversas ampliações, mostra-se a capacidade de aprendizagem. À medida que a firma ia crescendo, a capacidade administrativa de seus proprietários ampliava-se proporcionalmente com a experiência e o conhecimento mais aprofundado da área. A partir da segunda mudança estratégica o hotel passou a vivenciar uma fase de crescimento, permitindo-lhe o alcance de suas metas e objetivos.

Com relação à estabilidade apresentada pelo Hotel Delta, acredita-se que pode ser resultado da experiência dos seus gestores na área de hotelaria, tendo em vista que pertence a uma rede hoteleira com sede em Pernambuco. A posição empreendedora dos proprietário, sempre em busca de novas oportunidades e totalmente orientadas para as atividades que estão desenvolvendo também apresentam-se como uma forte contribuição para manutenção da estabilidade.

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.

Como previsto, as empresas, por mais que atuem no mesmo segmento de mercado, possuem estruturas e capacidades diferentes, que vão fazê-la desenvolver ações, comportamentos e estratégias distintas, porém, sempre em busca de alcançarem seus objetivos e, principalmente, alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma, este trabalho, ao buscar compreender os contextos interno e externo, bem como as ações e decisões empresariais, as atitudes frente às mudanças e os períodos de estabilidades, ajudou a esclarecer como os hotéis pesquisados desenvolvem suas estratégias de marketing na busca de estabelecer e manter vantagens competitivas frente ao acirrado mercado turístico local e regional.

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.

Conclui-se, pois, que é primordial a compreensão, por parte dos gestores, acerca da importância e influência exercida pelos contextos externo e interno em que os hotéis estão inseridos. Estes elementos irão influenciar a formação das estratégias de marketing e tomada de decisões, no sentido de conduzir a empresa a buscar ou manter vantagens competitivas. Além disso, a interação entre proprietários, gerentes, funcionários e o setores mostrou ser decisiva para as tomadas decisão e conseqüentemente, para o processo de formação da estratégias de marketing nas organizações.

Apresentadas as conclusões desta investigação, algumas limitações enfrentadas e recomendações para estudos futuros serão propostas a seguir.

5.1 Limitações

Durante o desenvolvimento desta pesquisa alguns percalços foram vivenciados. A primeira limitação encontrada foi a inexistência de um setor ou departamento de marketing responsável pelas atividades de marketing desenvolvidas pelos hotéis. Essas decisões estratégicas encontravam-se concentradas nas mãos dos proprietários das

empresas ou dos gerentes comerciais. Os outros funcionários do setor comercial exerciam funções essencialmente operacionais, o que inviabilizou o desenvolvimento de um maior número de entrevistas, prevalecendo o auto-relato, ou seja, as estratégias foram discutidas através da percepção dos próprios estrategistas.

A segunda limitação refere-se ao pouco tempo de existência das empresas pesquisadas. Acredita-se, portanto, que a análise do processo de formação de estratégias em empresas com maior longevidade possam trazer mais períodos estratégicos assim como mudanças.

A terceira limitação encontrada foi a dificuldade de acesso aos proprietários de muitos hotéis, os quais alegaram falta de interesse ou de tempo para participar da pesquisa.

A quarta limitação encontrada foi a falta de acesso a documentos internos das organizações que fossem utilizados como dados primários para a pesquisa documental. Os materiais acessados foram, em sua maioria, informativos e promocionais.

A quinta limitação está relacionada à abrangência da pesquisa, que foi desenvolvida apenas em hotéis estabelecidos na cidade de João Pessoa.

5.2 Recomendações para estudos futuros

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

AGÊNCIA BRASIL. **Setor hoteleiro precisa capacitar profissionais para Copa do Mundo e Olimpíadas**. Disponível em:

<http://www.pernambuco.com/ultimas/nota.asp?materia=20100323083322&assunto=164&onde=Economia> Acesso em: 25 de março de 2010.

ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Definition of Marketing. Disponível em:

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
Acesso em 09 de Abril de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. Disponível em:
<http://www.abih.com.br/principal/historia.php> Acesso em 12 de Abril de 2010.

ANDRETTI, A. P. **Ambiente Organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ. Dissertação (Mestrado) Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2008.

AZEVEDO, C. G. D. **O processo de formação das estratégias de organizações do setor de gastronomia sediadas no Recife ao longo de suas trajetórias de desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1992.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de Sol e Praia**: orientações básicas. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação-Geral de Segmentação. – 2.ed – Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de negócios e eventos**: orientações básicas. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação-Geral de Segmentação. – 2.ed – Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

CHANDLER, A. D. Introdução a strategy and structure. In: **Ensaaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 119 – 140, 1998.

CLAUSEWITZ, C. Von. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COOK, V. J. Jr. Marketing Strategy and Differential Advantage. **Journal of Marketing**. v. 47, n.2, p. 68-75, Spring, 1983.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**. v. 20, n.4, p. 323-339, Fall, 1992.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.

DIAS, Reinaldo. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.

DICKSON, P.; FARRIS, P. W; VERBEKE, W. J. M. I. Dynamic strategic thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 29; p. 216-237, 2001.

FERNANDES, L. M. **Turismo tem expectativa de crescimento 14,6% e aumento nos preços de 5,5% este ano**. Disponível em:

<http://www.mercadoeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrResolucao=&pStrLink=3,29,0,55237&IndSeguro=0> Acesso em: 25 de março de 2010.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p.57-63, São Paulo, 1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. n. 3, p. 20-29, São Paulo, 1995b.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competition advantage. **California Management Review**, v. 33, n. 3; p. 114-135, 1991.

GREENLEY, G. E. An Understanding of Marketing Strategy. **European Journal of Marketing**. v. 23, n. 8, p. 45-58, 1989.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.; **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUTT, M.; REIGEN, P.; RONCHETTO Jr., J. R.; Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, Jan. 1988.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro, v. 10, p. 1-205, 2008.

INDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n.6, p. 132-137, Dec. 1993.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**. Sage Publications, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P; BALOGUN, J. SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**. Sage Publications, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

KALAFATIS, S. P.; TSOGAS, M. H.; BLANKSON, C. Positioning strategy in business markets. **The Journal of business and Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 416-437, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

KOTLER; P. ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. Pearson Prentice Hall, 10th ed., 2003.

LENGLER, J. F. B.; VIEIRA, M. M. F.; FACHIN, R. C. Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. **RAE**, v. 42, n. 4, p. 84-92, 2002.

MACHADO NETO, A. J. GIRALDI, J. M. E. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **RAE**, v. 48, n. 1, p. 36-47, 2008.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**, v. 3, n. 2, p. 157-184, 2005.

MELO, H. P et. al. **O SETOR SERVIÇOS NO BRASIL: UMA VISÃO GLOBAL — 1985/95**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 1998.

MENON, A.; BHARADAWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T. EDISON; S. W; Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18-40. Apr. 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. **RAUSP**, v. 42, n. 1, p. 42-51, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p. 44-53, winter, 1973.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**. Boston: v. 65, n. 4. p. 66-75. July/August, 1987a.

_____. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**. V. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987b.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 3, p. 465-499, Sep. 1982.

_____. Of strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**. v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Sep 1985.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A criação atesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, V. F. **O processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.** Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**. v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

PARAÍBA - EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO (PBTUR). Diretoria de Economia e Fomento. Subcoordenadoria de Estatística. **Demonstrativo Anual da Hotelaria Paraibana** 2003 – 2010. João Pessoa, 2010.

PARAÍBA - EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO (PBTUR). Diretoria de Economia e Fomento. Subcoordenadoria de Estatística. **Oferta Hoteleira** – Agosto de 2010. João Pessoa, 2010.

PESONEM, J.; LAUKKANEN, T.; KOMPPULA, R. Benefit segmentation of potential wellbeing tourists. **Journal of Vacation Marketing**, v. 17, n. 4, p. 303-314, 2011.

PEREIRA, Y. V. **O processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n. 6, p.649-670, Nov. 1987.

PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. Handbook of strategy and management. **Sage Publications**, 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**; v. 12, p. 95-117, Winter, 1991a.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991b.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may-jun, 1990.

QUEIROZ, T. S.; SOUZA, T.; GOUVINHAS, R. P. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. v. 9, n. 3, p. 58-84, 2008.

QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In: MINZTBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, J. B. Strategic change: “Logical Incrementalism”. **Sloan Management Review**. v. 20, issue 1, p.7-21, Fall, 1978.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementalismo Lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RATZA, C. L. The Strategic Marketing Process: A Practical Framework for Analytic Market Planning and Analysis. **Managerial Planning**, v. 33, n. 5, p. 41-45. Mar/Apr. 1985.

ROSAS, R. **Valor Online**. Turismo espera faturamento 14,6% maior em 2010, mostra pesquisa. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/03/02/turismo-espera-faturamento-14-6-maior-em-2010-mostra-pesquisa-915971273.asp>. Acesso em 25 de Março de 2010.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, oct. 1994.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: _____. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SANTOS, L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. **A Formação da Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro**. In: III Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es, 2007, São Paulo. Anais. São Paulo, 2007, p. 1-16.

SHOHAM, A. FIEGENBAUM, A. Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 442-454, Fall, 1999;

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage publications, 1994.

TOALDO, A. M. M. **Formação de estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico**. Tese (doutorado). Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **RAUSP**, v. 36, n. 4, p. 52-63, 2001.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergência e revolução: administando o ritmo irregular da evolução organizacional. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue; p. 169-188, Summer, 1992.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of marketing Science**, Greenvale, v. 38, n. 2, p.119-140, April, 2010.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p.120-144. Spring, 1999.

WEBB, D.; PETTIGREW, A. The temporal development of strategy: Patterns in the U.K insurance industry. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 601-621, Sep/Oct, 1999.

WEBSTER, F. E., Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct., 1992.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr-jun, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006 (a).

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Sage Publications, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006 (b).

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WIND, Y. ROBERTSON, T. S. Marketing Strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 12-25, *Spring*, 1983.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (OMT). Disponível em:<<http://www.unwto.org/index.php>> Acesso em 09 de Abril de 2010.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The next source for competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Spring, v. 25, n. 2, p. 139 -153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Objetivo Geral

Analisar o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros, localizados na cidade de João Pessoa.

Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto no qual foram desenvolvidas as estratégias de marketing.
- b) Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas desde o início de suas atividades.
- c) Analisar os principais modos de formação de estratégias de marketing.
- d) Examinar as principais mudanças estratégicas ocorridas nas organizações.

Perguntas Genéricas

Dados da Empresa:

- Nome
- Tempo de atuação no mercado
- Número de funcionários
- Houve mais de um proprietário? Quantos?
- Como a empresa surgiu?
- Traçar uma breve descrição da trajetória da empresa (Van de Ven, 1992; Mintzberg, Alhstrand; Lampel, 2000; Mintzberg, 1978; 1987; 1998; Mintzberg; Waters, 1982; 1985; Quinn, 1978)
- Qual o principal fator de sucesso da empresa? Explique, por favor.

Dados do respondente:

- Nome
- Função
- Tempo de empresa

Objetivo A - Analisar o contexto no qual foram desenvolvidas as estratégias de marketing;

Perguntas		Autores
1	Como a empresa monitora o ambiente externo?	Ferrell; Hartline (2006)
2	Como o ambiente social, econômico, político e competitivo influenciam nas atividades de marketing?	Pettigrew (1987)
3	Na época abertura da empresa, como se caracterizava o ambiente em termos de incerteza/estabilidade da área?	
4	Como se comportou o mercado hoteleiro nacional e local ao longo da existência do hotel?	
5	Como o mercado influencia/influenciou nas atividades de marketing desenvolvidas pela empresa?	
6	Existe algum tipo de empecilho que afetou/afete o crescimento da empresa? Qual (is)?	
7	Existe algum tipo de empecilho que afete o desenvolvimento das atividades de marketing? Qual (is)?	
8	Como se configurou as relações de poder dentro da organização ao longo do tempo? E atualmente?	
9	Como se configurou o organograma da empresa ao longo do tempo? (estrutura) Como ele está nesse momento	Pettigrew (1987) (Estrutura)
10	Como ocorreu a integração entre os setores da empresa ao longo do tempo?	
11	Com que frequência a empresa faz reuniões para discutir sobre as estratégias de marketing adotadas pela empresa?	Pettigrew (1987) (Cultura)
12	Quais os valores (fundamentais) da organização? Sempre foram os mesmos? Mudaram com o tempo?	
13	Como se encaram os desafios? Como se lida com o erro? E com a incerteza?	
14	Os funcionários têm algum tipo de autonomia para tomar decisões referentes às estratégias de marketing desenvolvidas pela empresa?	Pettigrew (1987) (cultura e relações de poder)
15	A gestão da área de marketing é exercida de modo diferente dos outros setores da empresa? Explique, por favor.	
16	Quem detém o poder nas decisões mais importantes acerca das atividades de marketing?	
17	Como é o relacionamento do setor de marketing com os outros setores da empresa?	
18	Outros setores se envolvem na elaboração das estratégias de marketing? Como?	

Objetivo B - Identificar as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas desde o início de suas atividades.

Perguntas		Referências
19	Quais são os objetivos e missão da empresa? - Quando foram criados?	Greenley (1989)
20	Antes de iniciar as operações, a empresa desenvolveu algum tipo de pesquisa de mercado? - Como foi desenvolvida a pesquisa de mercado?	Mintzberg (1973); Ferrel; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996).
21	Qual o papel do marketing nesta empresa no início de suas atividades? - E atualmente?	Ferrell; Hartline (2006); Greenley (1989)
22	Quais segmentos de mercado vocês trabalhavam quando a empresa foi inaugurada? (mercado-alvo) - Houve mudanças nesse mercado-alvo? - e atualmente, quais são?	Ferrell; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996).
23	O que a empresa fez ao longo do tempo para atingir as necessidades e desejos do seu mercado-alvo? (para entregar maior valor)	Wind; Robertson (1983); Webster (1992); Ferrell; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996); Woodruff (1997).
24	Qual o posicionamento adotado pela empresa ao longo de sua existência /como a empresa se posiciona para ser percebida pelo seu cliente?	Ferrell; Hartline, 2006; Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996).
25	Quais são as características (reais) diferenciadoras dos serviços prestados por vocês com relação à concorrência? (O que fazem/tem para se diferenciar dos demais)	
26	Fale sobre as principais estratégias referentes ao produto/serviço. - Como elas foram desenvolvidas?	Cook (1983); Greenley (1989); Ferrell; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Cook (1983)/ Processo: Van de Ven (1992); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Mintzberg (1978; 1987a; 1998;) Mintzberg; Waters (1982; 1985); Quinn (1978); Indenburg (1993); Quinn; Voyer (2006).
27	Fale sobre as principais estratégias referentes ao preço. - Como elas foram desenvolvidas?	
28	Fale sobre as principais estratégias referentes à distribuição. - Como elas foram desenvolvidas?	
29	Fale sobre as principais estratégias referentes à promoção/comunicação. - Como elas foram desenvolvidas?	
30	Vocês trabalham ainda com outros elementos nas estratégias de marketing? Quais? Como elas foram desenvolvidas?	Greenley (1989).

Objetivo C - Analisar os principais modos de formação de estratégias de marketing

Perguntas		Referências
31	Quais eram os instrumentos ou técnicas utilizadas para identificar a necessidade dos seus clientes? - e atualmente, quais são?	Ferrell; Hartline (2006); Kotler; Armstrong (2003); Kotler; Keller (2006); Hooley; Saunders (1996).
32	Quais segmentos de mercado vocês trabalhavam quando a empresa foi inaugurada? (mercado-alvo) - Houve mudanças nesse mercado-alvo? - e atualmente, quais são?	
33	Explique como se deu o processo de seleção do(s) mercado(s)-alvo?	
34	Existe um planejamento formal dos passos que a empresa seguiu no desenvolvimento das ações de marketing (plano de marketing)? - Esse planejamento sempre existiu? - Quando foi criado? - Como ocorreu sua construção? - Ocorreram mudanças nesse planejamento? - Quais?	Mintzberg (1973).
35	Existem ou existiram estratégias que foram planejadas, mas não foram colocadas em prática? Explique, por favor.	Mintzberg (1978; 1987a; 1998); Mintzberg; Waters (1982); .Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000).
36	Existem ou existiram estratégias que não foram planejadas previamente, mas que foram colocadas em prática? Explique, por favor.	Quinn (1978); Mintzberg (1978; 1987a; 1987b); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2000)
37	Como você descreve o processo de formação das estratégias de marketing na empresa?	Van de Ven (1992); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Mintzberg (1978; 1987a; 1998); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Quinn (1978); Indenburg (1993); Quinn; Voyer (2006).
38	Que recursos e capacidades a empresa dispõe que permita obter vantagem competitiva no mercado em que atuam?	Woodruf (1997); Wind; Robertson (1983); Webster (1992).

Objetivo D - Examinar as principais mudanças estratégicas ocorridas nas organizações.

Perguntas		Autores
39	Como ocorrem as mudanças na empresa?	Mintzberg (1978; 1987a; 1998); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Quinn (1978); Indenburg (1993); Quinn; Voyer (2006).
40	Que fatores influenciam a ocorrência de mudanças?	
41	Descreva os principais períodos de mudança vivenciados pela empresa, evidenciando os contextos interno e externo e suas conseqüências para o marketing. - Descreva os períodos de estabilidade. - Houve inicialmente um foco de cliente, operações, prestação de serviços que foi modificado? - A empresa já fez/ pensou em expansão? Realizou ou não? Por quê?	
42	Como a empresa percebeu/enfrentou as mudanças? E atualmente?	Ferrell; Hartline (2006); Mintzberg (1978; 1987a; 1998); Mintzberg; Waters (1982; 1985); Quinn (1978); Indenburg (1993); Quinn; Voyer (2006).
43	Aconteceram mudanças na liderança (transformações na liderança)? - E no setor de marketing?	Mintzberg; Waters (1982); Pettigrew (1987); Indenburg (1993).
44	Como se comportam/comportaram os líderes nos períodos de mudança?	Mintzberg; Waters (1982); Pettigrew (1987); Indenburg (1993).
45	Cite as transformações na empresa após as mudanças	Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Tushman; Newman; Romanelli (2006).
46	As mudanças e transformações ocorridas beneficiaram as atividades de marketing? - Como/em que?	Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Tushman; Newman; Romanelli (2006).
47	Descreva as mudanças mais importantes ocorridas na área de marketing.	Van de Ven (1992); Mintzberg (1978).
48	Como a área de marketing reagiu/reagiu às mudanças?	
49	Que mudanças, sob a perspectiva do marketing, você julga necessárias nessa empresa hoje?	Tushman; Romanelli (1994); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000); Tushman; Newman; Romanelli (2006).

APENDICE B

	Universidade Federal da Paraíba Centro de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração Fone/Fax (0 xx 83) 3216.7454
---	---

Prezado Sr. (a),

Sou Amanda de Albuquerque Queiroga, bacharel em Turismo pela Universidade Federal da Paraíba, mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB e Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPEs. Estou desenvolvendo uma dissertação para conclusão do mestrado acadêmico na linha de pesquisa de Marketing nas Organizações, cujo tema envolve **O Processo de Formação de Estratégias de Marketing na Hotelaria Paraibana**.

Venho por meio deste expressar meu interesse em ter o **(Hotel X)** como objeto de pesquisa do meu estudo por ser uma empresa que atua na Paraíba há muitos anos, apresentando expressiva atuação na área turística, atendendo aos requisitos necessários para desenvolver a dissertação.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e o nível de análise adotado será o funcional, mais especificamente o de marketing. Na fase de coleta de dados pretende-se realizar entrevistas com executivos e funcionários que tenham ou tiveram algum envolvimento com a formulação das estratégias de marketing na organização. Nosso intuito é analisar **como** as estratégias de marketing são formuladas na organização. Vale salientar ainda que o nome da empresa não será revelado e todos os procedimentos de pesquisa serão retornados para a empresa para autorização da utilização do material na dissertação.

Os dados colhidos resultarão em um relatório de pesquisa que será encaminhado ao Hotel e poderá auxiliar o senhor e demais 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 de marketing, as mudanças e transformações vivenciadas ao longo do tempo e como a empresa enfrentou essas situações.

Peço gentilmente que possa apreciar meu pleito para executar a pesquisa empírica nesta organização. Coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre esta pesquisa e aproveito para enfatizar a importância da colaboração das empresas para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas para o crescimento dos estudos organizacionais no nosso país.

Agradeço antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me.

Atenciosamente,

Amanda de Albuquerque Queiroga

amandaqueiroga20@yahoo.com.br /Contato: (83) 8805.8456