

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**Branding: O que faz a diferença**

**Thaís Funcia**

**São Paulo**

**2008**

# SUMÁRIO

## Resumo

Introdução	4
1. Estratégia Competitiva	5
2. Características da Indústria Hoteleira	7
3. Branding: o que faz a diferença	9
4. Mercado hoteleiro nacional	11
Considerações Gerais	15
Bibliografia	16

## **Resumo**

Este artigo objetiva apresentar a importância do *Branding*, a sua relação direta na indústria hoteleira, a partir de uma compreensão do cenário globalizado dos mercados mundiais, gestão estratégica e pontuando a indústria hoteleira nacional. O entendimento de *Branding* para uma empresa no mercado atual é uma questão de diferenciação e posicionamento nesse cenário competitivo. Evidencia também que não basta ter a marca, mas mantê-la competitiva ao longo do tempo conforme transformações do mercado e tendências futuras.

Palavras Chave: Marca, *Branding*, Indústria Hoteleira, Estratégia competitiva,

## **Introdução**

O ambiente presente que vivenciamos a globalização dos mercados, cenários competitivos e acirrados, queda de barreiras geográfica de concorrência, facilidade de obtenção de informação e de comunicação, a transnacionalização de empresas, fatores de uma era atual digital sem precedentes. Esse cenário evidencia a valorização da importância da marca no mercado econômico mundial e aponta para importantes fatores de sua gestão. Nesse novo ambiente empresas e produtos buscam a sua diferenciação baseando-se não mais somente em diferenciação tangíveis de seus produtos, mas sim, atrelando fatos intangíveis aos mesmos e associando-os as suas marcas, uma estratégia visando diferenciação a concorrência, cada vez mais crescente.

No gigantesco e promissor mercado globalizado a construção, definição, estratégia de criação, desenvolvimento e gestão de uma nova marca tornam-se muitas vezes custosos e demorados, devendo estar atento às forças competitivas da concorrência e estabelecimento de uma estratégia competitiva. (Porter, 2004).

## 1. Estratégia Competitiva

Para Porter, estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, sendo amplo e abrangendo tanto forças sociais como econômicas e com as indústrias em que ela compete.

O autor ainda afirma que as cinco forças em conjunto sendo essas os entrantes potenciais; compradores; substitutos, fornecedores e concorrentes da indústria, e a relação com a concorrência é que determinarão a rentabilidade da empresa.

Assim sendo, para definir a estratégia competitiva a ser estabelecida é preciso analisar a indústria e identificar as suas principais características, baseado em sua relação com a economia e tecnologia. A sua análise estrutural.

Porter evidencia características tanto econômicas, quanto técnicas importantes para a uma indústria, sendo potenciais entrantes uma das cinco forças citadas.

As barreiras de entrada, dessa forma, serão elencadas visando demonstrar uma relação entre a indústria hoteleira e quatro fontes principais da barreira de entrada citados por Porter, uma vez que o objetivo específico desse artigo é evidenciar a importância da diferenciação do *Branding* na hotelaria para a compreensão de novas empresas visando entrada em uma indústria.

### - *Diferenciação do produto:*

As empresas já estabelecidas na indústria hoteleira têm a sua marca identificada. Possuem um *portfolio* de clientes e já desenvolveram uma rede de relacionamento com os mesmos, sendo através de serviços prestados, publicidade ou pioneirismo na indústria. Assim sendo essa diferenciação do produto já existente em relação à entrada de uma nova

marca forçará os entrantes a desenvolverem uma estratégia de entrada meticulosa para superar essa relação já existente, que acarretam custos iniciais elevados.

*- Necessidade de capital:*

Visando a entrada em uma nova indústria a necessidade de investimento de recursos financeiros iniciais na marca de modo a obter a possibilidade de competir no mercado, é uma barreira de entrada. De forma geral, esse investimento inicial por parte da nova marca é muitas vezes uma operação arriscada, pois se trata de investimento em desenvolvimento do produto e publicidade inicial, atividades que não possuem um retorno do investimento.

*- Acesso aos canais de distribuição:*

Assegurar o canal de distribuição da nova marca e sua aceitação no mercado é também colocado como uma barreira de entrada. A relação entre os canais de distribuição e os concorrentes já existentes da indústria é outro ponto importante a ser considerado.

*- Curva da Experiência:*

Tendência que à medida que uma empresa obtenha maior experiência no mercado, os custos relacionados à sua operação tendem a declinar. A otimização da operação do negócio em relação a processos, equipamentos, desempenho do staff. A curva de experiência abrange as áreas de distribuição, operação e a outras atividades de apoio, além de poder reduzir gastos com custos administrativos como marketing.

Porter ainda complementa que empresas entrantes terão custos inerentemente mais altos do que as empresas estabelecidas.

Dessa forma, como opção para uma nova empresa visando entrar numa nova indústria, as marcas estabelecidas e com reconhecimento tornam-se atrativas e importantes

ferramentas de valor econômico visando à competitividade. Na busca por novos mercados visando à eliminação das barreiras de entrada e oportunidades com boa probabilidade de resultado, empresas buscam força na compra de marcas já existentes.

## **2. Características da Indústria Hoteleira**

A indústria Hoteleira como um produto de serviço especializado, evoca uma série de considerações em relação as suas características que são importantes a serem considerados na sua gestão administrativa, que deve estar sempre atrelada à gestão de serviço e qualidade.

As características de serviços de forma geral são:

*- Intangibilidade:*

Não é um produto que pode ser demonstrado e testado antes de sua compra e utilização por cada cliente como em comparação a uma compra de um produto como telefone celular ou carro. A indústria hoteleira esta relacionada à promessa da segurança e serviço que serão prestados. Para a venda dos produtos é importante frisar que esses aspectos devem ser repassados para os intermediários e consumidores finais, assim necessitam ser transformados em folhetos e catálogos que transmitam o real valor do produto. Dessa forma, a busca da relação de aspectos tangíveis que possam embasar e apoiar a construção de um produto intangível de fácil transmissão de valores ao consumidor final é o desafio do mercado: aspectos como decoração, espaço físico, uniformes, são fatores que servem para repassar esses elementos ao consumidor final.

*- Perecível:*

Diferentemente de produtos de consumo, o serviço não pode ser estocado para a venda futura. Um apartamento que não foi vendido hoje, não poderá ter a sua venda recuperada na noite seguinte. A perecibilidade também está atrelada à variação da demanda em momentos específicos. Esses fatores evidenciam o alto risco da gestão da indústria hoteleira.

*- Inseparabilidade:*

Produto de serviço é produzido e consumido simultaneamente, o que significa que ambos consumidor e profissional do serviço estão presentes no momento da compra e consumo do serviço. Causando assim a variação da prestação do serviço uma vez que o consumidor final está envolvido no sistema de serviço.

Na indústria hoteleira as relações interpessoais são fatores primordiais para o êxito da empresa.

As características básicas de serviços apresentadas acima, refletem diretamente à gestão administrativa financeira e operação da indústria hoteleira, podendo citar aspectos importantes e relevantes quando aplicados à gestão hoteleira como:

- A importância da gestão dos custos fixos e custos variáveis que implicam na sustentabilidade no negócio necessitando operação estratégica,

- Indústria de prestação de serviço que está diretamente relacionada com o contato constante do cliente final com os funcionários demandando profissionais treinados nos aspectos operacionais e no relacionamento com o consumidor,

- Importância da localização estratégica e geográfica do negócio com acesso aos mercados, produto de natureza perecível que demanda profissionalização da gestão e operação,

- Sazonalidade do produto,
- Crescente profissionalização do setor

A compreensão dessas características de diferenciação da indústria hoteleira é importante para poder avaliar o papel exercido por cada marca na indústria hoteleira e a forma de gestão de cada uma, visando posicionamento, desenvolvimento e estratégias.

### **3. Branding: o que faz a diferença**

Segundo Holt, Ao considerar um produto novo, que uma empresa acaba de lançar, embora ele tenha um nome, logo, marca registrada e embalagem, aspectos que identificamos intuitivamente como uma marca, a marca em si ainda não existe.

Todos os aspectos acima descritos constituem sinais de uma marca, porém o produto dessa forma não tem história e esses sinais são vazios, não encerram significado. O Google, Coca-Cola, McDonalds, IBM, tem um traço distintivo de fabricação ou qualquer outro elemento formal que automaticamente é associado ao produto. A diferença é que esses sinais absorvem as experiências dos consumidores.

Com o tempo, as idéias suscitadas pelo produto se acumulam e dão significado aos sinais da marca. A marca esta então construída.

Uma marca precisa que sua história seja contada por quatro autores diferentes, sendo esses: empresas, as indústrias culturais, os intermediários (críticos e varejistas) e consumidores (principalmente quando formam comunidades) para que sua marca seja consolidada.

Consumidores correm para marcas capazes de encarnas as idéias que admiram, marcas que o ajudem a expressar o que querem ser. As mais bem sucedidas tornam-se

marcas-ícones. As marcas de identidade geram valor para o consumidor diferentemente de outros tipos de marcas e deve por isso ser administrada de modo diverso. O *branding* emocional enfatiza o modo como essa essência de marca deve ser comunicada.

Holts ainda acrescenta que graças a mágica do *branding* interno, organizações inteiras devem, uníssono, carregar a emotividade o espírito da marca. Empresas precisam olhar para dentro de si mesmas a fim de compreender verdadeiramente a sua identidade e para assim expressar esse espírito em tudo o que fizerem. De igual modo, as comunicações.

De acordo com relatório anual de 2008 divulgado pela empresa multinacional *Brand Finance*, especializada na questão de *branding*, as marcas são cada vez mais reconhecidas como importantes ativos intangíveis que conferem vantagens competitivas à longo prazo. Aumentar o valor destes ativos intangíveis é imprescindível à gestão e deve ser um ponto estratégico de corporações.

Ao longo do relatório ainda completam que marcas e *brand equity* – valor patrimonial da marca - afetam todos os *stakeholder*, influenciando a percepção que têm a marca da empresa, a sua preferência ou lealdade a esta organização e os seus comportamentos. Os consumidores e os clientes compram mais, por mais tempo, a preços mais elevados, enquanto fornecedores oferecem melhores condições de financiamento das empresas e as empresas financiam a um menor custo. Estas e outros comportamentos dos *stakeholder* afetam o valor negócio a conduzindo a valor mais elevado das receitas, custos mais baixos e maior valor do capital.

Em recente relatório divulgado por outra empresa também de renome internacional, especializada em *branding*, a *Inter Brand*, relacionou as 100 marcas mundiais mais poderosas, *Best Global Brands*. A lista é encabeçada pela Coca-Cola que se mantém na

primeira colocação desde pelo menos a última década pelos relatórios divulgados pela *Inter Brand*.

O destaque do relatório *Best Global Brands* desse ano é na posição de ranking 96 ocupada pela rede internacional Marriott da Indústria Hoteleira. Conforme os relatórios divulgados pela *Inter Brand* desde 2001, é a primeira vez que uma empresa da indústria hoteleira, figura entre as 100 primeiras marcas globais. O relatório ainda atribui o desempenho da rede Marriott com destaque para *uma abordagem a clássica da indústria hoteleira, Marriott tem visto o seu foco sobre a disponibilidade e garantia de qualidade de serviço e pagamento de dividendos. Ao afirmar-se como uma classe acima dos concorrentes e prosseguir os esforços para melhorar a sua imagem entre os viajantes de negócios frequentes, tem demonstrado uma forte percepção da indústria. Também tem gerado repercussão positivo na mídia para as suas iniciativas de sustentabilidade, incluindo esforços para reduzir significativamente as emissões de carbono e redução de energia em toda a sua rede. Como marca embarca em um ambicioso projeto de implantação de uma série de hotéis boutique sob a marca "Edition", seu lugar como um líder hospitalidade marca parece assegurada.*

#### **4. Mercado hoteleiro nacional**

A intensificação da chegada das redes hoteleiras internacionais no Brasil aconteceu após a estabilidade econômica adquirida pelo país, juntamente com a abertura comercial datada de 1994. As mudanças ocorridas na economia brasileira nos últimos 20 anos foram determinadas pela abertura comercial, reestruturação produtiva e redefinição no papel do Estado.

Conforme citado por Prosépio (2007) no Brasil atualmente, podemos destacar 12 redes hoteleiras internacionais que seriam as principais em suas atuações a nível nacional (não necessariamente essas mesmas redes exercem igual importância no mercado mundial hoteleiro) que juntas correspondem a mais da metade dos principais empreendimentos do Brasil, totalizando 271 empreendimentos e um total de 45.727 quartos.

A partir de 1994, com a estabilidade econômica e abertura comercial, que entre os principais fatores a dessa abertura comercial destacam-se a eliminação de da diferenciação para instalação legal das empresas nacionais e estrangeiras, havendo acesso a créditos, incentivos e etc; e a isenção de IR sobre remessa de lucros e dividendos (exceção em aplicação de renda fixa), o turismo retoma o crescimento e expande o parque hoteleiro nacional.

Brasil passa a pertencer ao movimento internacional de capital e busca consolidar-se como destino de atração de capital de investimento.

No cenário interno, o Brasil segue tomado de decisões importantes que visam o favorecimento do desenvolvimento do setor de turismo e hospitalidade e novos investimentos.

Dados de 2006 enumeram as principais redes internacionais hoteleiras presentes no Brasil:

- Choice Atlântica – 47 empreendimentos
- Best Western – 14 empreendimentos
- Accor – 130 empreendimentos
- InterContinental – 15 empreendimentos
- Marriott – 6 empreendimentos
- Hilton – 1 empreendimento

- Hyatt – 1 empreendimento
- Starwood – 6 empreendimentos
- Golden Tulip – 12 empreendimentos
- Sol Meliá – 21 empreendimentos
- Club Méd – 3 empreendimentos
- Posadas – 9 empreendimentos
- Pestana – 6 empreendimentos

As redes apresentadas acima refletem a marca corporativa, marca mestra de cada uma das redes hoteleiras. Cada uma das redes apresenta marcas específicas, marca individual para segmentos específicos de atuação dentro da marca corporativa. Exemplos de alguns casos acima: Accor Hospitality com Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis, Formule 1; Marriott: Renaissance, Marriott Executive Apartments, JW Marriott; InterContinental: Holiday Inn Express, Holiday Inn, Staybridge Suítes, Crowne Plaza, InterContinental.

Nesse cenário, o Brasil apresentou-se como uma oportunidade de investimento de capital estrangeiro, favorecido em momentos estratégicos das últimas décadas pela estabilidade econômica e políticas públicas visando o desenvolvimento do turismo e hotelaria nacional.

A profissionalização da gestão gerou uma separação entre a operação do empreendimento e a propriedade em si.

A busca por segmentação da oferta hoteleira, diversificando para empreendimentos de tamanho intermediários surgiu à necessidade de uma gestão profissionalizada para tornar a viabilidade e retorno de investimento financeiro do empreendimento factível, visando menor risco e abrindo oportunidade para as redes internacionais capacitadas pelo *know how* em gestão, capacitação de mão de obra e novas tecnologias.

Dessa forma as redes internacionais oferecem a seus investidores vantagens atrativas para um mercado global competitivo: sistema de reserva com atratividade internacional; capacitação da mão de obra de nível de qualificação internacional; Identidade corporativa, introdução do conceito e importância da marca; novas tecnologias; programa de fidelidade; acordo com fornecedores; otimização dos recursos gerada pela escala e centralização de ações ex. Marketing, pesquisa de mercado, a sua marca. De forma que estratégia de marcas independentes deve tomar em consideração os fatores acima relacionados e principalmente investimentos com a introdução da nova marca e gerenciamento da marca.

Nesse panorama de redes hoteleiras internacionais, importante destacar as redes hoteleiras nacionais que vem conquistando espaço no importante segmento do mercado de hotelaria econômica voltada para o turismo de negócios por todo território nacional:

- Hotelaria Brasil
- Intercity Hotéis
- Bonaparte
- Travel Inn

Portanto a compreensão do *branding* como diferencial é uma decisão estratégica que afeta indústrias de diferentes setores do mercado globalizado. Mas o que é evidenciado além da decisão da marca é os desdobramentos de sua gestão que são questões estratégicas e vitais para a probabilidade de resultados satisfatórios. Uma gestão especializada que visa atuação em mercados nacionais, globais e atento as tendências e transformações que rapidamente afetam esse mercado.

Novas exigências do consumidor apontam para necessidade da consciência da responsabilidade sócia empresarial. O conceito de gestão resultado empresarial visando o

*triple bottom line: profit, people, planet* (lucro, pessoas, ambiente) torna-se cada vez mais constante e imprescindível quando se avalia uma empresa e sua marca, como descrição citada pela *Inter Brand* da rede Marriott e sua atuação no mercado.

O mercado deve estar preparado para as necessidades demandadas de seus consumidores para buscar constantemente seu posicionamento atualizando-se e de forma a garantir que os seu produto ofertado atenda essas necessidades futuras.

## **Considerações Finais**

“Muitas vezes as pessoas compram uma marca familiar confortável porque estão familiarizadas com as coisas. pode haver um pressuposto de que a marca, que provavelmente está familiarizado é confiável, no negócio para ficar, e de qualidade razoável. Uma marca reconhecida, assim, muitas vezes, ser selecionada em detrimento de um dos produtos de marcas desconhecidas. O fator reconhecimento particularmente importante em contextos nos quais a marca deve primeiramente entrar no cenário proposto - deve ser uma das marcas que são avaliadas. Um desconhecido de marca geralmente tem pouca chance.”

(Aaker, 1991, p.19)

O cenário globalizado dos mercados e competitividade acirrada demanda estratégias empresariais cada vez mais alinhadas com uma realidade global dinâmica e sem fronteiras. Marca deve ser elevada ao status de estratégia empresarial (Pinto, 2007).

A decisão na criação de uma marca independente, aquisição de uma marca, posicionamento e sua gestão são pontos que devem ser tratados de forma multidisciplinar.

A marca deixou de ser um logo e transformou-se quando bem administrada ser o patrimônio empresarial valioso.

## Bibliografia:

AAKER, D.A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press, 1991, New York

CIRILO, Leczy (org) Turismo e Hotelaria: uma visao multidisciplinar. São Paulo: ãnhembi Morumbi, 2007.

COOPER, Chris et.al. Tourism: Principles and Practies. Edinburgh: Pearson Manole, 2005.

FRIEDMAN, Thomas L. O Mundo é Plano: Uma breve história do século XXI. Tradução: Cristina Serra e S. Duarte. Rio de Janeiro : Objetivo, 2005.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLT, Douglas B. Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural. Ed Cultrix. São Paulo

KIM, W, MAUBORGNE, R, A Estratégia do Ocenano Azul. Editora Elsevier. São Paulo 2005

NAISBITT, J. High tech high touch. Editora Cultrix. Sao Paulo, 1999.

PINTO, Ivan. Branding: Gerenciar Marcas para Conquistar Mercado e Valorizar o Patromônio Empresarial. ESPM São Paulo, 2008.

PORTER, M. Estratégia Competitiva - Teorias para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROSEPIO, Renata. O avanço das redes hoteleiras internacional no Brasil.

São Paulo: Aleph, 2007.

<http://www.interbrand.com> <acesso em 22/09/2008>

<http://wwwbranfinance.com> <acesso em 22/09/2008>