

SANDRA RAQUEL ROCHA DA CUNHA SARGEDAS

**A IMPORTÂNCIA DA MARCA NO TURISMO: O
REBRANDING DO SANA SESIMBRA HOTEL 4******

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau Académico de Mestre em Turismo no Mestrado em Turismo, vertente de Estratégias de Desenvolvimento Turístico, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Dr. Eduardo Moraes Sarmiento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Turismo

Lisboa

2011

“A product is something made in a factory; a brand is something that is bought by the customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.”

Stephen King

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, a quem devo tudo o que sou.

AGRADECIMENTOS

A realização e conclusão deste estudo não seria possível sem o apoio e colaboração de diversas pessoas e entidades durante todo o percurso. Expresso desta forma os meus agradecimentos às pessoas que contribuíram para a apresentação final desta dissertação.

Ao Professor Dr. Eduardo Moraes Sarmento, que me acompanhou ao longo de todo o percurso académico e com quem tive o privilégio de desenvolver este estudo como meu orientador, disponibilizando-se inúmeras vezes para esclarecer dúvidas, dar opiniões, apoiar alterações e motivar-me sempre que existiam obstáculos.

À Doutora Rita Fernandes, minha chefe e amiga, que se disponibilizou desde o primeiro dia a fornecer-me todos os dados necessários que permitissem o desenvolvimento do estudo sobre o hotel, assim como me apoiou e ajudou quando o projecto não correu da forma esperada.

Ao grupo SANA Hotels, que apesar de algumas divergências pontuais apoiou a realização deste estudo, fornecendo diversos dados e disponibilizando-se para esclarecer dúvidas.

A todos os colegas do curso de mestrado, em especial à colega e amiga Cátia Pinto que me ajudou no tratamento dos dados e que sempre se mostrou disponível para amparar pequenas derrotas e motivar-me ao longo de todo este estudo.

À minha família, em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram e mostraram interesse pelo meu trabalho, motivando-me nos momentos de desânimo e frustração.

Ao Pedro, por toda a motivação e paciência durante todo o processo.

A todos os meus amigos que através do seu interesse constante me motivaram e apoiaram incondicionalmente.

RESUMO

A dinâmica do mercado actual em constante mutação torna-o cada vez mais exigente, obrigando as empresas a acompanhar de forma constante todas estas mudanças rápidas e muitas vezes inesperadas. É neste contexto que a questão do valor da marca se torna essencial para as organizações.

De forma a criar uma imagem positiva na mente dos consumidores é necessária uma gestão rigorosa da marca, cabendo aos gestores a responsabilidade de criar uma estratégia de posicionamento tendo como base a oferta de um benefício junto de todos os seus públicos-alvo, cumprindo sempre uma promessa. A marca é assim um sinal que pode representar um benefício ou uma missão de determinada empresa, distinguindo os seus produtos e serviços das empresas concorrentes.

A presente dissertação expõe a concepção de um projecto real de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento levada a cabo por uma organização ligada à hotelaria, tendo como objectivo a sua avaliação crítica. Esta será analisada através de apoio bibliográfico sobre a temática assim como através de entrevistas realizadas aos responsáveis do grupo e documentos por eles fornecidos. De forma a contornar a limitação do estudo sobre a impossibilidade de reunir dados primários por conta da autora, colaboradora na empresa em estudo, será analisado um *site* através do qual se poderá observar o grau de satisfação dos clientes antes e depois da implementação da nova estratégia.

Este estudo permitirá concluir se a implementação está a ser realizada de forma correcta e de que forma poderão ser corrigidas posteriormente as anomalias ou melhorados alguns aspectos.

Palavras-chave: Marca, Valor da Marca, Reposicionamento, Hotelaria, Turismo.

ABSTRACT

The dynamics of the actual market that is in constant mutation, turns it more and more demanding and obligates companies to keep up with the constant fast changes and often unexpected. It is in this context that the question of the value of the brand becomes essential to the organizations.

In order to create a positive image in the consumers' minds, a rigorous brand management is necessary, leaving up to managers the responsibility to create a strategy to offer a benefit to all their different publics, always keeping a promise. The brand is essentially a sign that represents a benefit or a mission for a certain company, differentiating its products or services from its competitors.

The present work exposes the concept of a real project of development and implementation of a strategy of rebranding carried out by an organization linked to the Hotel industry aiming at a critical evaluation. This will be analyzed through bibliographic support on the theme as well as through the interviews of those responsible for the group and documents supplied by them.

In order to bypass the limitations of the study and on the impossibility of the authors to gather all the primary data, we will analyze a site through which we will be able to measure the degree of satisfaction of the guests before and after the implementation of the new strategy.

This study will allows us to conclude whether the implementation is being done correctly and in a way that any anomalies can be corrected later on or some aspects improved.

Key-Words: Brand, Brand Equity, Rebranding, Hotel industry, Tourism.

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AAM – Associação Americana de Marketing

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual

OMT – Organização Mundial de Turismo

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

ULHT - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	2
DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	6
ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	7
ÍNDICE GERAL	8
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	11
INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I – A MARCA – REVISÃO DA LITERATURA	20
1. Fundamentos da Marca	20
1.1 A História da Marca.....	20
1.2 Conceito de Marca	23
1.2.1 Abordagem Triádica da Marca.....	28
1.3 Missão e Objecto da Marca.....	30
1.4 A extensão da Marca.....	32
1.5 A identidade da Marca	33
1.6 O valor da Marca – <i>Brand Equity</i>	35
1.7 A Gestão da Marca	40
1.7.1 Segmentação.....	41
1.7.2 Posicionamento	43
1.7.3 Diferenciação	47
1.7.4 Preço.....	47
1.7.5 Comunicação.....	48
1.7.6 Distribuição	49

1.8 <i>Rebranding</i>	49
CAPÍTULO II – O GRUPO SANA HOTELS	55
2.1 Apresentação	55
2.2 Missão, Visão e Valores	55
2.3 Os Hotéis	56
2.4 Política de Qualidade.....	56
2.5 Motivos para o Reposicionamento	58
2.6. Qual o seu conceito?.....	60
2.7 A Marca, o Símbolo e a Assinatura.....	61
2.7.1 Símbolo.....	62
2.7.2 <i>Lettering</i> SANA.....	62
2.8. Projectos Futuros	69
2.9 A Flexibilidade da nova Marca	71
CAPÍTULO III – SANA SESIMBRA – ESTUDO DE CASO.....	72
3.1. Apresentação	72
3.2. Estratégia	72
3.3. Factos.....	77
3.4. Turismo Nacional e o SANA Sesimbra.....	81
3.5. Grelha de Análise	89
CONCLUSÃO FINAL	97
Linhas de investigação futuras	99
BIBLIOGRAFIA	101
APÊNDICES	106
Entrevista à Chefe de Recepção do SANA Sesimbra.....	106
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conceito da Marca.....	27
Tabela 2- Fontes de valor da Marca	40
Tabela 3 - Motivações para o Processo <i>Rebranding</i>	51
Tabela 4 - Tipologia dos Hotéis SANA.....	56
Tabela 5 - Categorias de Pontuação no SANA Sesimbra Hotel.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de Dormidas Anuais no SANA Sesimbra Hotel	83
Gráfico 2 - Receitas de Alojamento no SANA Sesimbra Hotel (euros)	84
Gráfico 3 - Valor Média por noite/quarto no SANA Sesimbra Hotel (euros).....	85
Gráfico 4 - Total de Receitas Anuais no SANA Sesimbra Hotel (euros)	86
Gráfico 5 - Taxa de Ocupação Anual no SANA Sesimbra Hotel	87
Gráfico 6 - Lucro por quarto/noite face ao valor de custo para a Empresa.....	88

ÍNDICE DE GRELHAS

Grelha 1 - Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel	90
--	----

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1- Triângulo da Marca	29
Ilustração 2 - Marca inserida no conceito do Produto	30
Ilustração 3 - Marca, Símbolo e Assinatura	61
Ilustração 4 - Nova Marca. Símbolo e Assinatura	61
Ilustração 5 – Símbolo	62
Ilustração 6 - Actual VS. Antigo	63
Ilustração 7 - SANA <i>Style</i>	64
Ilustração 8 – Exemplos de Pendurantes SANA <i>Style</i>	65
Ilustração 9 - SANA Excellence.....	66
Ilustração 10 – Vários exemplos de Pendurantes SANA Excellence.....	67
Ilustração 11 – Blocos A4	68
Ilustração 12 - Epic SANA.....	69
Ilustração 13 - Royal SANA.....	70
Ilustração 14 - SANA Residence.....	70
Ilustração 15 - Futuros Projectos - SANA Residence	71
Ilustração 16 - Novo <i>site</i> SANA Hotels	73
Ilustração 17 - Nova Brochura SANA Sesimbra Hotel	74
Ilustração 18 - Antigo e Novo Logótipo no exterior	75
Ilustração 19 - Sinaléticas por substituir	76
Ilustração 20 - Sinaléticas e Brochura de eventos por substituir	76
Ilustração 21 - Placas de Localização	77
Ilustração 22 - Pontuação Sesimbra Hotel & SPA e Hotel do Mar	78
Ilustração 23 - <i>Site Booking.com</i>	79
Ilustração 24 - Organigrama do SANA Sesimbra Hotel	82

INTRODUÇÃO

A presente dissertação surge no contexto da frequência do Mestrado em Turismo, na área de especialização em Estratégias de Desenvolvimento Turístico da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em Lisboa.

A escolha do tema desta dissertação decorre do facto de se pretender analisar a importância da marca no turismo, mais concretamente no grupo SANA.

A cadeia de hotéis SANA encontra-se em pleno processo de *rebranding*, e dado que profissionalmente a autora deste trabalho se encontra integrada neste grupo, aproveita-se as hipóteses de o analisar de forma mais exaustiva a partir do seu interior. Desta forma, pode-se igualmente aplicar os conceitos teóricos a um caso de estudo real, permitindo também perspectivar a sua importância e verificar de que forma a estratégia está a ser implementada.

A pergunta de partida que irá conduzir a presente dissertação será a seguinte: como se encontra definida a marca SANA Sesimbra Hotel no actual contexto concorrencial e como está a ser processada a implementação de uma estratégia de *rebranding*?

Em termos de estratégia de investigação e tendo-se formulado a pergunta de partida, importa referir que o trabalho de pesquisa e investigação foi realizado em várias etapas. Em primeiro lugar realizou-se uma revisão da principal literatura existente na área em estudo. Seguiu-se a leitura e interpretação de documentos científicos e técnicos nos vários domínios de desenvolvimento da dissertação: consulta de artigos científicos, monografias, estudos, livros (em bibliotecas e também mediante pesquisas na internet), artigos técnicos e entrevistas publicadas em vários órgãos da comunicação social, recolha de informação estatística e documental junto dos órgãos competentes na cadeia SANA Hotels.

Inicialmente estava prevista a realização de questionários aos clientes do grupo. Todavia, no decorrer do trabalho, a autora foi informada de que não teria autorização para realizar tais questionários junto dos clientes nem no hotel nem fora dele.

Desta forma, o trabalho de campo foi substituído pela realização de quatro entrevistas a chefias do grupo e a análise do *site* booking.com durante o período de Setembro a Outubro de 2011. Analisaram-se quinhentas e oitenta e três respostas.

O questionário proposto aos responsáveis está dividido em quatro partes distintas: (i) a primeira parte diz respeito à apresentação da cadeia SANA Hotels; (ii) a segunda parte é constituída pelas razões que conduziram à conclusão da necessidade de implementação

de uma nova estratégia; (iii) a terceira parte pretende avaliar de que forma esta foi introduzida na cadeia; (iv) a quarta e última parte tem como intenção conhecer quais os impactos que esta nova estratégia teve para a cadeia.

No que respeita à análise do *site*, podemos destacar a análise de conteúdo das respostas abertas e ainda a estratificação das respostas obtidas em termos de categorias de pontuação definidas pelo próprio *site*.

Finalmente, consolidaram-se os dados recolhidos e o seu tratamento com as leituras efectuadas tendo em vista responder à questão inicial que norteou o estudo.

No contexto de um estudo de caso, delimitado como a colecta e análise de dados sobre um exemplo individual para definir um fenómeno mais amplo (Vogt, 1993) podem-se recolher e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos.

Com o intento de alcançar os objectivos estabelecidos, este estudo aplica uma metodologia com duas vertentes principais: exploratória e conclusiva cujos dados recolhidos apresentam uma natureza eminentemente qualitativa. Neste sentido, a componente exploratória centra-se no levantamento dos conceitos teóricos mais pertinentes, tendo em atenção os objectivos propostos. Para tal realizou-se um levantamento de informação, através de fontes secundárias, a qual pautou-se pela leitura e análise de livros, monografias, artigos, *sites* da internet e documentação sobre o Hotel.

Enquanto participante num processo de construção de conhecimento, o investigador não deveria ter de escolher entre um método quantitativo ou qualitativo, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa (Turato, 2004). Por outras palavras, a questão de análise qualitativa versus quantitativa levanta considerações ou implicações de natureza prática, empírica e técnica. Tendo em atenção os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis além das limitações impostas pelos gestores do Grupo, colocou-se ao investigador a necessidade de optar pela melhor abordagem em termos teóricos e metodológicos que permitisse num mínimo de tempo, chegar a um resultado que respondesse ao fenómeno proposto. Neste contexto, tendo em atenção as limitações referidas, optou-se por apresentar um estudo de caso eminentemente qualitativo.

Tal como já foi referido anteriormente, dadas as limitações devido à impossibilidade de proceder a questionários junto dos clientes do Hotel quer dentro quer fora das instalações, procedemos a entrevistas aos responsáveis e ainda a uma análise complementar do *site*

Booking.com com o objectivo de cruzar os dados recolhidos. Foram entrevistados quatro pessoas do hotel e analisadas quinhentas e oitenta e três respostas online.

Uma marca forte é essencial para o bom desempenho de toda a empresa dado que permite um leque muito variado de possibilidades e valor agregado para todas as empresas e organizações quando desenvolvida de forma correcta, ou seja, pode ser uma fonte de valor de negócio. As marcas fortes conquistam quota de mercado, traduzindo-se em última instância em lucro para a empresa. A força das marcas está relacionada com a sua quota de mercado, portanto, marcas fortes podem significar lucros elevados (Miller, 2009).

Aumentar a quota de mercado é considerado um ponto fundamental no *branding* e existe de facto uma correlação entre a força da marca e a sua quota de mercado, reforçando o que já foi afirmado: marcas fortes significam quotas de mercado mais elevadas (Olins, 1989).

As marcas são importantes porque levantam também barreiras à entrada da concorrência. Uma marca forte pode desencorajar eventuais concorrentes de entrar no mercado. Em alguns mercados por exemplo, a marca torna-se tão dominante que os clientes associam determinado produto e/ou serviço exclusivamente a uma única marca, sendo muito difícil assim que alguma outra empresa consiga causar algum impacto (Miller, 2009).

Marcas fortes lançam extensões bem sucedidas mais facilmente do que as outras marcas. São portanto uma mais-valia em termos de oportunidade de crescimento. Permitem a criação de valor para a empresa através de novas fontes de rendimento e revitalizam a marca aos olhos dos consumidores. As extensões da marca permitem equilibrar as mudanças da marca com a sua própria consistência e ainda ajudar um negócio a reagir às alterações de mercado.

Mais um ponto a favor da importância das marcas no contexto actual é de que, marcas fortes, e bem definidas, entram com mais facilidade no mercado estrangeiro, permitindo uma vez mais, aumentar as receitas da empresa. O fim de várias restrições comerciais a nível internacional juntamente com a progressão da logística de transporte e distribuição permitiram que as empresas criassem e estabelecessem valor no estrangeiro de uma forma mais facilitada (Miller, 2009).

Outro factor a ter em consideração é que as marcas fortes criam vantagens competitivas que atraem funcionários talentosos, preservando-os.

O processo de recrutamento, contratação e formação de novos funcionários é uma realidade dispendiosa e que implica vastos custos directos para muitas empresas. Ao desenvolver uma marca forte as empresas podem poupar na área dos recursos humanos elevando a notoriedade da empresa acrescentando mais atractividade para os funcionários, atraindo o tipo certo de candidato pretendido. Manter os funcionários não é apenas bom em termos de custos mas também evita que estes se juntem à concorrência, podendo transmitir conhecimento organizacional valioso.

Por outro lado, as marcas fortes criam ainda uma menor elasticidade de preços, quer isto dizer que as marcas podem aumentar o preço que o consumidor está disposto a pagar pela sua aquisição, sem perder muito volume de vendas com esta acção. O *branding*, através do seu acréscimo de valor permite às empresas manterem os seus preços, garantindo menos elasticidade de preços.

As marcas fortes podem ainda impor um preço *Premium*, permitindo às empresas cobrar mais pelos seus produtos e/ou serviços. Ao atribuir um preço acima da média dentro da sua categoria a marca cria uma sensação de qualidade superior junto do consumidor. Isto trás duas vantagens, a primeira, proporciona ao cliente um sentimento de segurança sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços, e a segunda, que permite um aumento das margens de lucro. Os preços reflectem para os consumidores a qualidade global do produto, e no caso das marcas que reflectem estatutos, a satisfação do cliente não advém apenas do produto mas também pelo preço que paga para o ter. Os consumidores usam assim desta forma o preço como indicador de qualidade (Miller, 2009).

Outro factor a favor da importância das marcas fortes, a sua capacidade de enfrentar rupturas dos mercados, ajudando as empresas a manter os seus desempenhos em tempos de incerteza. Marcas como por exemplo a *Ford* ou a *American Express* sobreviveram a grandes períodos de ruptura, tanto a nível dos seus mercados internos como internacionalmente. Algumas empresas conseguem inclusivamente aproveitar estes períodos incertos para adquirirem vantagens. Vantagens como? A incerteza do mercado poderá significar que as preferências do consumidor se estão a alterar, ou que as próprias vantagens competitivas estão extintas, permitindo assim à empresa reavaliar a sua estratégia, transformando as rupturas em oportunidades.

Não mais importante que todos os factores já apresentados em termos de valor de negócio, mais talvez mais em voga, o facto de as marcas fortes gerarem mais fidelidade, ou seja, conduzem os níveis de repetição de compras mais elevados juntos dos consumidores.

Não podemos apenas falar em marcas fortes e em clientes fiéis, porque as necessidades destes mudam e se a marca não acompanhar essa mudança, estes desaparecem. A fidelidade dos clientes é o ponto mais essencial do marketing e que procura obviamente aumentar os lucros da empresa.

Frederik F. Reichheld (1996) levou a cabo um estudo que viria a demonstrar que o custo de angariar novos clientes para uma empresa representa um valor cinco vezes superior ao custo de servir clientes já existentes, isto vem reforçar a ideia de que construir fidelidade deveria ser um ponto prioritário em qualquer estratégia empresarial. Neste contexto, as marcas pequenas são duplamente prejudicadas, são pequenas porque têm menos clientes, e esses clientes são menos fiéis ainda.

As marcas fortes são alvo de confiança. Geram confiança entre os consumidores, o que se traduz em mais vendas e a preços mais elevados. Desta forma, a confiança dos clientes deverá ser também uma prioridade para qualquer empresa. As marcas transmitem uma garantia de qualidade junto dos consumidores, simplificando-lhes a vida ao mesmo tempo. Os clientes dispõem-se a pagar mais porque a esse valor está atribuído um certo nível de qualidade ao qual gostam de se identificar. A confiança transmitida pela marca permite ainda uma minimização dos riscos perceptíveis pelo consumidor nas várias transacções, ou seja, “Porquê arriscar mudar se fiquei satisfeito da última vez?”.

As marcas fortes conseguem estimular a inovação. Ajudam a criar novas ideias para produtos e serviços. Os consumidores ao confiarem nas marcas mantêm expectativas elevadas sobre a sua constante inovação e progresso. A inovação é um ponto fundamental para o sucesso das empresas, é considerada a alma do empreendedorismo. Para que inovação tenha sucesso é necessário que toda a empresa, englobando os funcionários e os próprios clientes participem neste processo (Miller, 2009).

As marcas dão às empresas uma orientação para o mercado, que é um factor chave para o seu sucesso.

O tema das «marcas» já foi abordado por diversos autores tanto nacionais como internacionais, sendo ainda tema para inúmeros estudos, *papers*, artigos científicos e obras bibliográficas. Existem inúmeras empresas que se dedicam exclusivamente à criação de marcas para outras empresas, dada a consciencialização sobre a importância destas para o correcto desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Em termos internacionais podemos referir entre vários autores David Aaker (1991), que na passada década publicou inúmeros artigos, assim como publicou diversos

livros sobre a importância do tema da marca, desde o seu valor, à sua gestão, posicionamento, até mesmo uma trilogia que vai desde a conceptualização da marca até à sua criação e gestão pormenorizada. Também Keller (1993) é um estudioso da área, tendo desenvolvido um grande número de artigos científicos e conta também com algumas publicações. Os seus artigos científicos acrescentam valor à revisão da literatura sobre o tema uma vez que a sua maioria são estudos realizados na vertente do consumidor, medindo os seus níveis de valor e de percepção quanto às marcas. Ainda Kapferer (1995), que apesar de mais ligado directamente à área do Marketing, contribuiu para os estudos sobre o tema da marca, nomeadamente sobre a sua criação e desenvolvimento, e a importância da marca para o capital da empresa.

De salientar ainda a obra de Jon Miller e David Muir (2009), *O Negócio das Marcas*, que numa abordagem simples e explicativa percorre todo um estudo exemplificativo sobre marcas, permitindo uma melhor compreensão não só do fenómeno, como acompanhando o processo de diversas marcas fortes.

Em termos nacionais, Paulo de Lencastre (2007), especialista na área do marketing, conta com algumas publicações tais como “O livro da Marca” em que reúne um conjunto de profissionais para discutir as origens e evolução da marca. Esta publicação pretende conhecer mais sobre o universo, a complexidade e os proveitos que se podem obter através de uma boa marca. Também Marta Pimentel (2007), doutorada em Ciências Empresariais, autora de “*Rebranding*: Como aproximar uma marca do seu consumidor” aborda a visão contemporânea de marca, apostando nos intangíveis da marca para que estes alertem os sentidos, as emoções e a razão.

No que diz respeito ao tema do *Rebranding* verifica-se que ainda carece de poucos exemplos de desenvolvimento de estratégias de reposicionamento. Apesar de popular e muito utilizada na prática da gestão de empresas, existem poucos contributos através da investigação para esta área. Esta lacuna entre a falta de investigação e a prática confina muitas vezes as empresas a estratégias de reposicionamento incorrectas e pouco eficazes, que culminam em gastos elevados e objectivos inalcançáveis.

Sendo um dos objectivos gerais desta dissertação analisar criticamente os processos e métodos utilizados no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento, a concepção deste projecto é feita em parte a partir da análise de um caso real, conjugando teoria e prática. Estes dois pilares, estudo de caso e revisão bibliográfica, permitem uma análise mais correcta e realista sobre a organização em si. A

elaboração desta dissertação obrigou a uma leitura de diversos *papers*, obras, artigos científicos e até mesmo de algumas análises estratégicas realizadas a pequenas empresas disponíveis em formato online.

Colaboradora na empresa há pouco mais de ano e meio, foi possível acompanhar desde o princípio todo o processo, tendo por isso reunido informações privilegiadas junto do grupo. Todo o grupo encarou com optimismo e apoio esta dissertação, razão pela qual tanto a Directora de Marketing e Comunicação, a Dra. Diana Nunes, como a Dra. Fátima Mason, assistente de direcção, forneceram dados e informações disponíveis sobre a estratégia de reposicionamento. Por razões de confidencialidade, esses documentos não serão apresentados nesta dissertação. De qualquer dos modos, a validação do trabalho de pesquisa foi efectuada com recurso a outros instrumentos. Podemos nesta âmbito realçar a análise de alguns documentos internos onde se reflectia a estratégia do hotel, bem como a construção de uma grelha com base na discussão teórica da temática em questão. Por outro lado, ainda se analisou um *site* no qual os clientes avaliam a sua estadia no SANA Sesimbra Hotel. Tudo junto, permitiu a construção do modelo de análise como mais à frente se descreve detalhadamente.

Apesar de toda a estratégia de reposicionamento ser analisada nesta dissertação, será feita uma observação mais pormenorizada no que diz respeito ao hotel SANA Sesimbra, no qual a autora se insere profissionalmente.

A dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo será feita uma retrospectiva sobre as origens da marca, os diversos conceitos apresentados por inúmeros profissionais e escritores da área assim como a sua própria evolução. Este enquadramento teórico permitirá ao leitor uma aproximação com o tema e sua compreensão de forma clara e simples. O segundo capítulo será dedicado à organização da qual o estudo de caso faz parte, a SANA Hotels. Composto por uma apresentação sobre a empresa, este capítulo será dedicado ao contraste entre a nova e a antiga marca SANA Hotels. Aborda quais os motivos e o porquê da procura de um novo reposicionamento da cadeia na mente dos consumidores, articulando de forma crítica toda a revisão bibliográfica com o projecto ainda em implementação. No terceiro capítulo será então desenvolvido e aprofundado o caso sobre o SANA Sesimbra hotel. Por último, na conclusão serão estabelecidas as principais conclusões deste estudo e algumas sugestões. De forma sucinta podemos estruturar a dissertação a partir dos seguintes aspectos: (i) origem da marca, (ii) cadeia

SANA Hotels e Marca antiga e actual no grupo SANA Hotels, (iii) estudo de caso – SANA Sesimbra e por fim a conclusão.

Em termos metodológicos, foi construído um cronograma onde se definiram as tarefas a desenvolver e os prazos que permitissem o levantamento bibliográfico sobre o tema em questão bem como uma análise crítica e sustentada no objecto de estudo. Este suporte seria essencial para compreender a temática e desde cedo acompanhar todas as mudanças sentidas no dia-a-dia enquanto colaboradora. Após a revisão bibliográfica ficou então definido que a amostra deste estudo seria o hotel SANA Sesimbra 4*****. Com base em toda a parte teórica, será desenvolvida uma grelha de análise do hotel, permitindo desta forma definir um modelo que possibilite analisar detalhadamente o objectivo do estudo. Todas as informações apresentadas neste estudo sobre a cadeia foram fornecidas e discutidas com responsáveis dentro do grupo SANA.

As dificuldades ao elaborar esta dissertação encontram-se sobretudo no excesso de informação disponível, na sua filtragem e no impedimento de acesso a fontes prioritárias para a realização do estudo. A escolha de todo o conteúdo foi realizada de forma lógica, permitindo a construção de um estudo que pudesse responder de forma simples e coerente à pergunta de partida. Como se disse, por questões de confidencialidade do grupo não foi autorizada a realização prevista de um questionário junto dos clientes. Este contratempo não só atrasou esta dissertação, uma vez que o questionário chegou mesmo a ser criado, mas obrigou à reestruturação deste estudo e à necessidade de se repensar as perguntas de partida.

CAPÍTULO I – A MARCA – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo abordará diferentes aspectos que abrangem a noção de marca. Primeiramente, e para que a sua compreensão seja feita de forma coerente e facilmente compreendida, será feita uma contextualização sobre marcas, ou seja, será descrita de que forma surgiram, quais os motivos pelas quais surgiram e ainda qual a sua importância durante vários períodos históricos. Serão apresentados diversos conceitos sobre marca a partir de diversas obras bibliográficas, incluindo estudos e artigos de revistas científicas. Neste capítulo serão ainda abordados diversos subtemas, entre eles, a importância da missão e do objecto da marca, a sua identidade, e ainda qual o seu valor para a empresa.

Ainda relativamente aos aspectos que englobam a marca, será dedicado um subtema exclusivo à gestão da marca, nomeadamente a importância da segmentação, do posicionamento, da diferenciação como factor chave para criação de valor acrescido, da estratégia de comunicação da empresa e ainda aos distribuidores sobre o seu papel importante neste «ciclo».

Por último dedica-se um subtema exclusivamente virado para o *Rebranding*.

1. Fundamentos da Marca

1.1 A História da Marca

De forma a relatar a história da Marca será necessário definir um conceito contemporâneo que nos permita orientar ao longo dos milénios. De acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), responsável pela protecção da marca ao nível do direito internacional, uma marca é representada por um sinal que permite distinguir produtos e serviços de uma empresa das empresas concorrentes, enfatizando portanto a diferenciação. A partir desta definição podemos facilmente recuar no tempo e traçar as origens da marca actual enquanto diferenciadora de produtos e serviços.

Se considerarmos a expressão do individualismo traduzida numa marca, poderemos considerar que as obras de arte rupestres assinadas de há 20 000 e 30 000 anos são uma das formas mais elementares que podemos associar à marca. A assinatura representa a marca do seu autor (Lencastre, 2007). Neste período não existia associada à

marca a dimensão comercial que o conceito de marca moderna exige, contudo, não deixa de representar um elemento distintivo.

Ainda mais associado à função identificativa, porém já com algum intuito comercial, podemos destacar os criadores de gado que ainda hoje, marcam o seu gado através de um sinal de ferro em brasa – ainda hoje para os ingleses, «to brand» - de forma a distingui-lo e identificando-o entre semelhantes.

Chernatony e McDonald (2006) defendem que a evolução do conceito de marca se distingue em cinco grandes marcos: Antiguidade Clássica, Idade Média, o Novo Mundo, a Revolução Industrial e por fim a Modernidade.

É no período da antiguidade clássica e oriental que o conceito mercantil da marca ganha maior notoriedade. Neste período, já os oleiros assinavam com sinais próprios os produtos que fabricavam. Também os mestres pedreiros dissimulavam em pedras chave nas suas obras arquitectónicas sinais que lhes eram designados pelas lojas ou corporações, garantindo desta forma estatuto de iniciados na área da geometria. De acordo com Aaker (1998), existem evidências que também na antiguidade eram colocados nomes nas mercadorias para que estas fossem identificadas em termos de qualidade e origem, distinguindo-as entre fabricantes e para assinalar produtos de qualidade inferior (Keller, 2003).

Com uma função promocional, mercantil e propícia a trocas, as sinalizações das primeiras formas de estabelecimentos comerciais representam claramente uma forma de distinção entre os diversos tipos de comércio. Estas representam a proveniência da insígnia moderna ou marca de estabelecimento.

Todas estas formas de marcas irão estar presentes de uma forma bastante visível na Idade Média porque é delas que possuímos mais vestígios mas também porque a sua génese e funções são conhecidas com melhor rigor.

Em termos históricos, a patente mais próxima do conceito de marca actual será provavelmente a heráldica medieval. A «ciência» dos brasões espalha-se por toda a Europa a partir do séc. XI procurando expressar através de uma figura uma identidade pessoal e familiar. Consequência da iliteracia da época, as assinaturas através de expressões ideográficas ou pictográficas surgem de forma natural, permitindo desta forma não só assinar documentos mas também distinguir produtos ou identificar posses. Inicialmente, qualquer um poderia desenvolver o seu brasão, expressando não apenas a profissão mas também crenças, religiosidade e/ou a dimensão dos valores familiares. As famílias cujas

habilitações literárias fossem acima da média associavam ao brasão elementos nominativos tais como o nome, ou ainda da legenda heráldica – idêntico ao moderno slogan. Apenas no final da idade média o poder real regula o uso do brasão, restringindo-o apenas às famílias nobilitadas ou nobres (Lencastre, 2007).

Não menos importantes, as marcas corporativas tinham a função de controlar a quantidade e garantir a qualidade dos produtos produzidos pela respectiva corporação – funções semelhantes às actuais denominações de origens e/ou certificados de qualidade.

Através da revolução industrial, a produção artesanal familiar foi largamente substituída pela produção em massa empresarial, criando-se desta forma as condições necessárias para a expansão da marca e consequente necessidade de regulamentação jurídica da mesma. A revolução industrial distanciou o fabricante do consumidor final, remetendo para a marca a «responsabilidade» de manter contacto com o cliente.

O fim da Idade Moderna acompanha um progresso de regulamentação estatal relativo ao uso da marca comercial. Esta regulamentação atinge o nível de uma ordem jurídica internacional através da Convenção de Paris (1883) e subsequente Acordo de Madrid (1891), tutelada pela OMPI.

Keller (1998) considera que o período compreendido entre os anos de 1915 e 1929 pode ser considerado como o período de «proliferação das marcas».

Segundo Kapferer (2003), antes de 1980 existia uma procura centrada em produtos, quer isto dizer, que ao comprar uma fábrica aquilo que era tido exclusivamente em conta seria o tipo de produto que esta produzia, depois de 1980, o desejável tornou-se adquirir fábricas de renome, tais como a Nestlé ou a Buitoni. Isto sucede uma vez que ao compreender a potencialidade das marcas, ao comprar uma fábrica associada a uma forte, compra-se tanto capacidade de produção como mentalidades do consumidor já associadas. Quer isto dizer que as marcas evoluíram na sua função, não são apenas uma mera forma de identificação mas também de diferenciação dos produtos.

De acordo com Olins (2003), as marcas como as conhecemos actualmente surgiram a partir do século XIX sob a marca de farmacêuticos patenteados. Estes produtos eram muito populares após a guerra de secessão americana onde os médicos eram bastante escassos nas zonas rurais e em que o uso a medicamentos para doenças mais «simples» era muito frequente. Através da expansão dos transportes e dos sistemas de distribuição foi possível mais tarde a divulgação destes medicamentos junto de uma população em crescente alfabetização. Um exemplo curioso destes medicamentos será talvez a Coca-

Cola, que surgiu nesta época prometendo a solução para diversos males tais como enxaquecas ou melancolia. Marcas como a Kellogg's e a Coca-Cola que se apresentavam como produtos medicinais, reposicionaram-se através da alteração das suas abordagens junto ao consumidor construindo uma imagem de grande respeitabilidade (Olins, 2003).

Também os autores Crainer e Dearlove (2000) concordam com Olins quanto ao papel decisivo que os vendedores de medicamentos tiveram na origem da história das marcas.

Ainda a partir dos anos 80, produtos para consumo no dia-a-dia tais como o chocolate, o café, o chá ou cigarros, começam a ser anunciados nos jornais da classe trabalhadora apelando aos seus benefícios e propriedades distintivas. Quem não conhece nomes de família tais como Henry Ford ou Henri Nestlé? Estes nomes, convertidos em marcas, são conhecidos mundialmente através do sucesso dos produtos inventados e assinados. As suas heráldicas, monogramas ou assinaturas transformaram-se em logótipos que são reconhecidos nos quatro cantos do mundo.

No contexto de expansão do conceito de marca, estas ganham expressão no período da modernidade agregando valor aos produtos, não apenas diferenciando-os, mas indo ao encontro dos desejos e necessidades dos consumidores e percebido a forma como estes «sentem» a própria marca. A vasta informação disponível nesta época permitiu à marca adquirir uma dimensão emocional que em última instância coloca o poder de decisão sobre as marcas na mão do consumidor (Chernatony e MacDonald, 2006).

1.2 Conceito de Marca

O conceito de marca representa um conjunto de associações ou até mesmo atributos que os consumidores reconhecem através de um símbolo, de um logo, de algo previamente já interiorizado que lhes permita uma fácil identificação. A noção do conceito de marca surge interligada ao desenvolvimento dos estudos de marketing durante a primeira metade do século XX que pretendiam estudar o comportamento do consumidor e de que forma(s) este poderia ser influenciado.

A marca aparece historicamente ligada à necessidade de proteger os direitos de autor e de propriedade industrial (Lencastre, 2007). Possui um horizonte intemporal uma vez que tem como objectivo proteger a identidade de um produto, distinguindo-o dos concorrentes. Como antítese à «marca de fábrica», a qual se limitava a aplicar um rótulo

num produto ou embalagem, a marca actual permite ao consumidor reconhecer o produto através de uma imagem apelativa familiar e que ao mesmo tempo reduz o risco para a empresa.

O *branding* quando desenvolvido correctamente, pode representar a ferramenta de marketing mais forte na competição dos mercados actuais (Morgan, Pritchard & Piggot, 2002). Por outro lado, de acordo com Morgan *et al* (2003), as marcas existem para diferenciar produtos, evocarem sentimentos e condicionarem comportamentos através do seu papel social, emocional e identificativo.

Apenas no final do século XX é que a definição jurídica do conceito de marca começou a englobar os serviços. É nesta perspectiva que surge em 1960, nos primórdios do marketing contemporâneo a definição de marketing avançada pela Associação Americana de Marketing.

Esta define uma marca como um nome distinto e/ou símbolo, que se destina a reconhecer os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, com a finalidade de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência. Esta definição defende portanto que o valor da marca reside na consciência dos consumidores e de que este é criado através de uma construção teórica baseada essencialmente na sua gestão.

Autores como Kotler (2001), Aaker (1998) e Keller (1993) defendem que as marcas são essencialmente extensões do produto, ou seja, as características que diferenciam o produto e que permitem o fácil reconhecimento junto do consumidor.

Aaker (1991) define marca como um nome distintivo e/ou símbolo que permite identificar bens e serviços dentro do mesmo grupo, diferenciando-os dos seus potenciais concorrentes.

Keller (2003), por sua vez define marca como uma representação gráfica que permite identificar nominal e visualmente o vendedor ou o seu fabricante. Além disso define os elementos da marca como todas as características do serviço que identificam e permitem a sua diferenciação.

Chevron (1998) considera a marca como algo que não é fisicamente palpável, mas sim uma promessa e um compromisso para com o consumidor. A marca evoca expectativas específicas que permitem aos consumidores identificarem-se com os produtos e/ou serviços (Chevron, 1998).

No conceito actual de marca, esta pode ser encarada como um instrumento legal e jurídico, um logo, uma companhia, uma identidade de um sistema, uma imagem, uma

personalidade, uma relação, e/ou adicionando valor ao produto (Chernatony and Dall’Olmo Riley, 1999).

Chernatony e McDonald (2001) combinam um pouco de todas as definições até agora apresentadas definindo uma marca de sucesso como um produto, serviço, pessoa ou local identificável, aumentado de tal forma que o consumidor considere relevante, adicionando um valor único que combine com as suas necessidades o mais aproximadamente possível. O sucesso da marca consiste em manter este valor acrescentado face à concorrência. Ambos os autores consideram que as marcas permitem a criação de valores acrescentados para o consumidor e que as marcas fortes permitem aumentar esses mesmos valores, atingindo elevados níveis de sofisticação.

Um nome/logótipo, uma iniciativa de publicidade ou um “jingle” por si só não representam uma marca. A marca compreende uma vertente funcional, relativamente aos seus produtos, ao serviço prestado ao consumidor, às comunicações, uma vertente subjugada à sua visibilidade, ou seja, o seu nome, logótipo, cor e, ainda, uma vertente emocional (Gyehee *et al*, 2006).

A vertente emocional deverá compreender as percepções, a personalidade e a imagem. Nas várias dimensões da marca, a imagem ganha um lugar de destaque no que diz respeito ao ponto mais importante na construção da marca (Echtner and Ritchie 1993; Gallarza *et al* 2002). Todavia, também as dimensões da consciencialização, qualidade e fidelização são fulcrais (Konecnik, 2006).

No ponto de vista da gestão do marketing, uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo (Lencastre, 2007). Este conceito é uma visão bastante simplificada que faz referência às três dimensões básicas da gestão de marketing do conceito de marca actual, sendo elas:

1. Diferenciação face à concorrência através de um conjunto de acções de marketing;
2. Decisão quanto ao seu posicionamento uma vez que é a partir deste que vão ser definidas as acções de marketing centradas em todos os produtos da marca;
3. Conhecimento aprofundado e delimitado acerca do público-alvo/segmento-alvo, conhecendo as suas características e relação com a marca.

Todas as definições apresentadas consagram duas grandes funções da marca: (i) a identificação, que permite reconhecer um produto ou serviço, que em termos jurídicos se traduz no princípio da especialidade da marca, e (ii) a importância da diferenciação face à concorrência, que se traduz no princípio do carácter distintivo (Lencastre, 2007). O

carácter distintivo da marca é considerado o princípio jurídico central. Uma marca terá que ter obrigatoriamente uma capacidade distintiva ou diferenciadora. O princípio da especialidade por sua vez, liga a marca a um objecto. Por outras palavras, uma marca não pode existir desligada de um serviço ou produto que identifica.

Após a apresentação de vários conceitos aceites é possível constatar que existem diversas definições de marca. Através das várias limitações que o conceito de marca apresenta, Charnotony (2001) identifica treze factores principais que permitem reflectir a variedade de conceitos sobre a marca presentes na literatura:

- 1) A marca como um logótipo, cujo conceito incorpora a identidade visual;
- 2) A marca como um instrumento jurídico que permite a protecção contra possíveis imitações da concorrência e proteger o investimento feito pela empresa;
- 3) A marca como representante da empresa que permite a redução de custos ao nível da promoção e que permite uma relação mais próxima com o consumidor;
- 4) A marca como uma abreviatura que permite uma associação mais simples por parte do cliente;
- 5) A marca como minimizadora de riscos, através de estratégias que reduzem o risco junto do consumidor;
- 6) A marca como posicionamento, permitindo aos consumidores identificar os benefícios agregados à marca;
- 7) A marca como personalidade projectada – *brand personality* – representa as características humanas associadas à marca que representam significados atribuídos pelo consumidor com base em comportamentos exibidos pelas próprias marcas;
- 8) A marca como um conjunto de valores presentes nos seus produtos e/ou serviços às quais os consumidores se identificam baseando-se nos seus próprios valores (por exemplo, alguém que seja activista na defesa do ambiente, não irá comprar produtos que não sejam biodegradáveis);
- 9) A marca como a representação que os gestores têm do futuro;
- 10) A marca como valor acrescentado, representando a marca o valor que os consumidores estão dispostos a pagar a mais para obter os seus benefícios;
- 11) A marca como imagem, ou seja, o que é percepcionado pelos clientes;

- 12) A marca como uma identidade, transmitindo a sua essência, de forma a diferenciar-se e identificar-se;
- 13) A marca como relacionamento.

O conceito multidimensional de marca permite uma compreensão mais alargada e possibilita de forma mais correcta a definição de estratégias de gestão. Estas, por sua vez, serão a razão pela qual a marca agrega valor e benefícios posteriormente transmitidos às empresas, distribuidores e consumidores.

Tabela 1 - Conceito da Marca

Lencastre	Morgan <i>et al</i>	AAM	Kotler	Aaker
Protecção Legal				
Distinção face à concorrência	Distinção face à concorrência	Distinção face à concorrência		Distinção face à concorrência
Sinal de um benefício		Nome/símbolo		Nome distintivo e/ou símbolo
			Extensões do produto	Extensões do produto

Keller	Chernatony	G.Lee <i>et al</i>	Chevron
Representação gráfica	Protecção Legal	Nome	Promessa/compromisso
	Logo		
Extensões do produto	Identidade de um sistema	Logo	
	Imagem	Cor	
	Personalidade	Emoções (percepções, personalidade e imagem)	
	Relação		
	Valor para o produto		

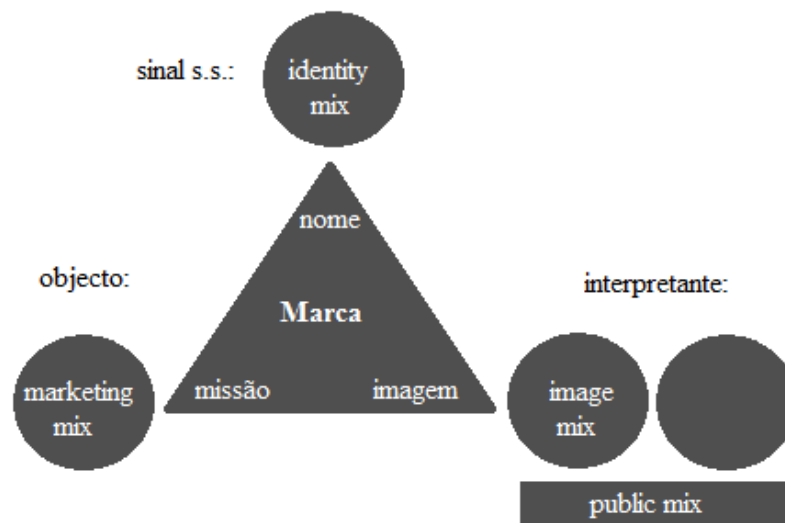
Fonte: Elaboração própria

1.2.1 Abordagem Triádica da Marca

A definição de Schocker, Srivastava e Ruekert (1994, citado por Serra e Gonzalez, 1998) sobre a marca como um conjunto de símbolos através dos quais os consumidores ganham confiança e que assinalam qualidades intangíveis nos produtos, baseados em atributos de experiência através de acções de marketing, abrange quatro aspectos da marca. Aquilo que a marca é, o que esta oferece, a quem e através do quê.

Ao analisar a marca é necessário ter em conta os seus componentes e as relações que se estabelecem entre eles. Na concepção tridiática peirceana, um sinal identifica algo ou alguma coisa, que está no lugar de alguma coisa para que possa ser interpretado por alguém. A abordagem consiste portanto numa relação entre três elementos, que de acordo com Pearce (in Lencastre, 2007) são o representante, o objecto e o interpretante. À luz desta relação triádica, a marca, enquanto sinal, representa um nome: Nestlé, Nike, Adidas, etc. Ao nível da protecção jurídica podem ser acrescentados à marca outros sinais susceptíveis (Lencastre, 2007). O nome juntamente com os restantes sinais compõe o *identity-mix* da marca. Em termos de objecto, o objecto da marca corresponde à pessoa física ou jurídica que está por detrás da marca. É também composto por todo o conjunto de acções de marketing ou pela junção de ambos. O último elemento, o interpretante, engloba duas vertentes, o intérprete e a interpretação. Com aplicação directa ao conceito de marca, o interpretante corresponderá à imagem que a marca tem junto do indivíduo, ou seja, o intérprete.

A marca será percebida de formas diferentes junto de cada público, uma vez que as suas expectativas também serão diferentes. O conceito de imagem também será múltiplo, englobando variáveis e reacções do campo cognitivo afectivo e comportamental (Lencastre, 2007). A marca representa desta forma um sinal que se traduz num conjunto de elementos que lhe conferem uma identidade, identidade essa que representa uma missão ou um benefício global que transporta junto a si associações que permitem apresentar uma imagem diferenciada da concorrência junto dos seus públicos-alvo.

Ilustração 1- Triângulo da Marca

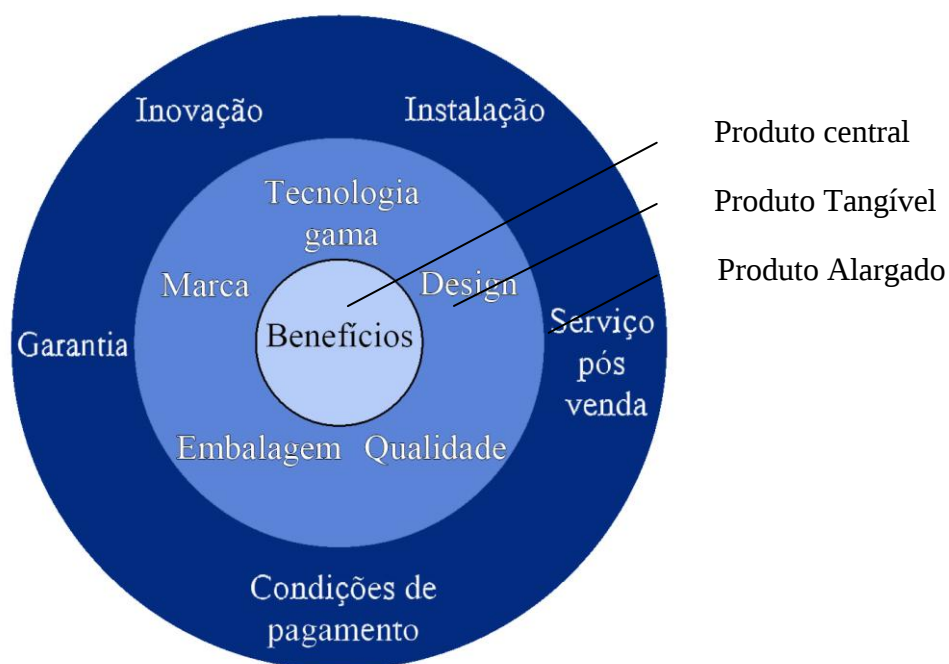
Fonte: Lencastre (2007)

Existem duas distinções na relação de três pilares da marca. A primeira distinção será o contraste existente entre o carácter permanente do *identity-mix* e o carácter adaptativo do *marketing-mix*. O nome e os sinais visuais de uma marca tendem a ser estáveis no tempo, conservando assim a sua identidade. Mesmo quando são feitas alterações, estas por norma conserva a identidade base da marca intacta. Por outro lado, o *marketing-mix* obriga a uma constante actualização, uma vez que os mercados, as culturas e as necessidades dos consumidores e distribuidores encontram-se em permanente transformação. A segunda distinção prende-se nas noções conceptuais de emissão e recepção. A emissão corresponde a tudo o que a empresa controle, como a sua identidade, o *marketing-mix*, tudo aquilo que lhe permite construir uma identidade global que depois é posteriormente transmitida aos seus públicos. Por outro lado, a recepção corresponde à imagem percebida da marca pelos seus públicos, representando os resultados da empresa e através da qual se pode aferir a eficácia e os resultados dos esforços levados a cabo pela empresa.

1.3 Missão e Objecto da Marca

Apesar de no contexto actual a marca já ser considerada uma extensão autónoma do produto (Kotler, 2001), ainda há poucos anos a marca era associada a um tipo de produto específico integrado nos 4 P's da variável Produto aquando da acção de *marketing mix* – *product, place, promotion, price*. Apenas recentemente é que os livros de marketing começaram a considerar a marca um produto autónomo. Kotler (2001) esquematiza o produto em três níveis distintos. O primeiro é composto pelo produto central. Este representa os principais benefícios agregados ao produto. O segundo é composto pelo produto tangível dentro do qual se insere a marca, a qualidade, a embalagem, o design e as características do produto. O último nível, o do produto alargado, composto através do serviço de pós venda, as condições de pagamento, a garantia, as instalações e entrega.

Ilustração 2 - Marca inserida no conceito do Produto



Fonte: Lencastre (2007)

A mesma marca pode identificar vários produtos ou serviços que se destinam a diferentes segmentos, até a um que não seja o seu relacionado com o seu público-alvo, tal

como os seus fornecedores ou distribuidores. Isto permite que a marca identifique perante os seus diferentes alvos a sua organização, os seus recursos humanos e os seus processos, sugerindo-lhes outras ofertas assim como novos serviços e/ou produtos, acompanhados por outros *marketing's mix* (Lencastre, 2007). O *marketing mix* permite tangibilizar os benefícios de um produto através de ferramentas tácticas e controláveis, de forma a provocar a reacção pretendida pelo publico alvo.

Lencastre (2007) refere a existência de mais dos P's quando se fala em marketing de serviços – *People* e *Process*. As pessoas são assim consideradas um elemento do *marketing mix*, assumindo um duplo papel uma vez que são tanto receptoras como emissoras da marca em si. Estas pessoas não são apenas constituídas pelo público-alvo da marca, mas também por todos os fornecedores, distribuidores e porta-vozes da marca.

Aplicando o modelo de comunicação de Jakobson (1963) in Lencastre (2007), que inventou o emissor, o receptor, o referente, a mensagem e o contracto, às marcas podemos claramente distinguir:

1. Marcas centradas no emissor – representam as marcas mais antigas e que estão directamente relacionadas com um nome de um fundador, como por exemplo a já referida Nestlé que podem ser estendidas às marcas centradas nas pessoas. De acordo com a terminologia de Jakobson (1963), estas são consideradas as marcas «expressivas»;
2. Marcas centradas no receptor - as marcas «impressivas», são o reverso da moeda relativamente às marcas centradas no emissor, transformando em objecto da marca o seu público-alvo;
3. Marcas centradas no referente – são identificadores de um processo ou de um produto. Ex: Coca-Cola. São as marcas «Referenciais»;
4. Marcas centradas na mensagem – são o contraponto relativamente Às marcas centradas no referente. Os objectos da marca são os seus benefícios e não o produto. São as marcas «Poéticas»;
5. Marcas centradas no código – marcas que tal como o nome indica codificam o seu objecto. Consideradas as marcas «Metalinguísticas»;
6. Marcas centradas no contracto – Procuram para lá do benefício do produto, assegurando a comunicação através de mecanismos de chamada de atenção. São o oposto às marcas Metalinguísticas. São as marcas «fáticas».

Kapferer (1995) define o objecto da marca como uma missão suportada por uma organização, pelo seu produto ou produtos e respectivas acções de marketing.

Por outro lado, Lencastre (2007) define o objecto da marca como uma missão que o *marketing mix* torna tangível. A missão da marca é o conjunto de benefícios que esta oferece em termos globais. Esta missão única pode ser interpretada de três formas distintas. Uma missão única porque singular – um só conceito, uma simples frase ou palavra deve ser capaz de sintetizar a missão da marca. Uma missão única porque diferenciada – a missão deve ser o mais possível única face há concorrência. E uma missão única porque coerente – deverá estar sempre presente a missão da marca em todos os produtos e acções de marketing.

1.4 A extensão da Marca

A noção de extensão engloba tudo o que exceda os complementos da gama de forma a que não exista uma ruptura relevante, quer ao nível da natureza física ou técnica do produto nem diminuição dos benefícios que o seu uso providencie.

Quando estas rupturas são significativas, são sempre acompanhadas por uma ruptura ao nível do benefício específico, ainda que o conceito seja o mesmo.

De acordo com o processo de desenvolvimento da organização, enquanto esta alarga a sua actividade, podem ocorrer duas situações completamente opostas, a primeira, é o desenvolvimento de uma marca única, monolítica, em que o nome da empresa é também o nome dos produtos (Olins, 1989). Isto é típico da cultura japonesa, como por exemplo da marca YAMAHA, em que todos os produtos desenvolvidos herdaram a notoriedade e o prestígio de qualidade adquiridos pela marca ao longo de mais de século e meio de história. A outra hipótese passa pela criação de multimasas, na qual a empresa/instituição reserva para si o estatuto de marca institucional e cria marcas monoproducto para cada uma das novas actividades e ou produtos. Estas marcas são dirigidas a um público-alvo muito preciso e com um posicionamento muito forte, em que o benefício central é claramente destinado a este segmento (Lencastre, 2007)

Neste estudo, o conceito de extensão de marca está bastante presente junto do grupo Sana Hotels, que desenvolveu junto de cada categoria hoteleira um conceito diferente que não se afasta da sua imagem de marca mas que procura captar novos

segmentos alvo através da concretização das suas necessidades e expectativas. Este assunto será mais desenvolvido no estudo do grupo.

1.5 A identidade da Marca

Depois da ênfase atribuída à imagem e ao posicionamento da marca, o conceito identidade da marca surge mais recentemente. Existem ainda poucas empresas na actualidade que possuem um carta detalhada sobre qual é ou são as suas marcas. Contudo, numa realidade em que a exigência dos mercados actuais é constante e das empresas são cada vez mais competitivas, torna-se necessário definir os conceitos que permitam a resolução de problemas e uma acção adequada à realidade (Kapferer, 2003).

Gerir uma marca do ponto de vista da sua identidade é o mesmo que gerir um nome.

A carta de identidade quando detalhada permite à organização/empresa gerir a sua marca a médio e longo prazo, assim como a resolução de eventuais problemas de comunicação (Kapferer, 2003).

De acordo com Lencastre (2007), a identidade são os sinais representativos da missão da marca, permite aos diferentes públicos a sua identificação e reconhecimento.

Aaker (1996) descreve a identidade da marca como um conjunto único de associações que o gestor da marca procura criar e manter. A identidade define aquilo que a marca é e permite à organização da empresa existir de forma coerente e dotar a marca de um de um projecto único e sólido.

Desta forma, falar de identidade de marca é falar do que a marca é e do que ela transmite para o seu público. Segundo Kapferer (2003) a identidade é construída por seis facetas, que no seu conjunto definem a marca. A primeira faceta do prisma é a marca como a parte física, ou seja, como o conjunto de características que formam a base da marca. A segunda face é a marca como personalidade, o seu carácter. A terceira face representa a marca como um universo cultural do qual surge o seu sistema de valores, a fonte de inspiração e energia da própria marca. A quarta face é a marca como clima de relação através das relações de troca com os indivíduos. A marca como reflexo surge como a quinta faceta, esta representa a imagem que exterior que é absorvida e percebida pelo publico. Por último, a sexta faceta define a marca como uma mentalização, ou seja, a forma como o consumidor se sente ao utilizar determinada marca.

O prisma apresentado por Kapferer (2003) define através das suas seis faces o território e as potencialidades da marca. Segundo o autor, a estrutura do prisma nasce da constatação elementar de que a marca não é mais de que um sistema de discurso que permite comunicar. Desta forma, a marca mesmo que não possua um corpo físico poderá comunicar com o seu público, construindo um emissor. As facetas da personalidade e do físico rodeiam este emissor. A marca constrói também um destinatário, ou seja, os alvos a quem se dirige, que correspondem às facetas do reflexo e da mentalização que rodeiam o destinatário construído. As facetas cultura e relação são as pontes de ligação entre o emissor e o destinatário criados.

Para que uma organização consiga estruturar a identidade da sua marca poderá basear-se numa das três estruturas possíveis: (i) Uma estrutura única, em que um único nome identifica todos os serviços e actividades da empresa; (ii) Multimarcas, baseadas em diversos nomes sem ligação entre si e que identificam de forma autónoma cada actividade e/ou produto e/ou serviço da empresa; (iii) Uma estrutura dual ou mista em que uma parte do *identity-mix* suporta a identidade de cobertura e em que outra das partes diferencia as actividades e/ou produtos.

De acordo com Lindon *et al.* (2004) existem duas fontes da identidade da marca, a identidade psicológica e a identidade física. A identidade psicológica da marca engloba o carácter, a personalidade da marca, o território da marca e por ultimo os valores culturais fundamentais à marca. Lencastre (2007) organiza a identidade física da marca em três níveis que podem ser emitidos através de uma identidade central, uma identidade tangível ou ainda uma identidade alargada.

A identidade central da marca é composta pelo nome ao qual é pode ser associado um termo genérico que descreva o produto, qual a sua actividade ou área geográfica. Por sua vez, a identidade tangível da marca é constituída pelo seu logótipo e pela forma como se escreve o seu nome – *lettering* – ao qual poderá estar associado um desenho ou símbolo. Estas duas características compõem a identidade visual da marca. Já a identidade alargada, esta é composta por diversas características: pelo slogan ou assinatura da marca, por um *jingle*, uma espécie de refrão musical transmitido em publicidade, pelo design da própria embalagem dos produtos, pelo rótulo, pelos símbolos da marca e ainda pelos seus odores e/ou sabores. O conjunto de todos estes sinais constitui o *identity-mix* da marca.

Lencastre (2007) considera que o nome representa não só uma estratégia mas que é o garante da existência da marca.

Segundo Keller (2003), também os *sites* utilizados pela marca e os seus representantes transmitem a sua identidade.

Kapferer (2003) adiciona ao conceito de identidade a história e a geografia da marca, e ainda os seus produtos e a publicidade realizada pela marca que lhe permite criar uma relação com o seu público alvo.

Em suma, a identidade de uma marca permite a sua identificação por parte do seu público alvo e uma diferenciação da concorrência ao mesmo tempo. Quando bem definida, a identidade da marca permite uma comunicação mais correcta, tanto a nível externo como interno, contribuindo para resultados mais positivos e permite ainda um acompanhamento e adaptação aos novos mercados através da sua evolução.

1.6 O valor da Marca – *Brand Equity*

O conceito de *brand equity* surgiu recentemente, mais propriamente na década dos anos oitenta, período no qual diversos investigadores procuraram criar estratégias que permitissem a criação e manutenção de marcas fortes (Faircloth, Capella e Alford, 2001). Este conceito procura representar através de uma expressão simples, qual a força e valor de uma respectiva marca, ou seja, a medida de força que uma marca alcança através do seu valor de mercado. O valor de mercado por sua vez corresponde ao número de pessoas que pagam pelos activos da marca assim como ao valor mental que estas lhe atribuem (Aaker, 2002). O conceito de *brand equity* traduz a capacidade de uma marca agregar valor a um produto e/ou serviço.

O conceito já foi abordado através de diferentes perspectivas, tendo sido conceptualizado como uma medida financeira, uma medida do comportamento do consumidor ou ainda como uma medida que deriva das crenças dos consumidores (Dawar e Pillutla, 2000).

Através de uma perspectiva mais orientada para o consumidor – *costumer based brand equity* - Keller (1993) define o valor da marca através do efeito diferencial do conhecimento da marca através da forma como o público alvo responde ao marketing levado a cabo pela marca. O valor da marca envolve assim as reacções dos consumidores a determinado elemento de marketing.

Lencastre (2007) por sua vez considera que o valor da marca está directamente ligado à sua imagem. O autor considera que mesmo que a marca tenha uma excelente

estrutura de identidade, uma situação económica estável e uma estratégia de marketing adequada, nada disto importa se esta mensagem não for transmitida para o público, a marca não terá valor.

Existe na literatura duas visões principais e distintas sobre o valor da marca, a visão financeira, directamente ligada com o sector empresarial, e a visão do ponto de vista do consumidor (Pedro, 2007). A visão financeira remete o valor da marca para o seu *cash flow* adicional que o produto adquire através da marca, quando comparado ao produto sem marca associada. Nesta perspectiva a marca possui um valor financeiro para a empresa.

Farquhar (1990) define o valor da marca como um valor acrescentado associado à mesma, representa aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar de diferença para obterem um produto associado a uma marca. A marca cria desta forma um valor para o consumidor, mas pode criar também valor para o distribuidor e para a própria empresa. Ao nível do consumidor a marca representa um contracto no qual existe uma garantia por parte do produto quanto ao seu desempenho endossado pela marca. O desempenho permite a sua identificação e reconhecimento, diferenciando-a das marcas concorrentes (Lindon *et al.*, 2004). Kapferer (1995) acrescenta mais cinco funções. A primeira, a função de localização, que tal como o nome indica permite a localização da oferta por parte dos consumidores de uma forma mais fácil. A segunda função, a prática, permite a memorização por parte do consumidor relativamente às suas escolhas anteriores adoptando um comportamento de compra repetitivo que lhe permite poupar energia. A terceira função, a lúdica, permite que o consumidor obtenha prazer através das escolhas que faz. A função da continuidade por sua vez permite a criação de uma relação de familiaridade e continuidade para com o consumidor. Em quarto lugar, a função hedonista. Esta função, em semelhança com a função lúdica, permite ao consumidor retirar satisfação através da actividade da marca. Por ultimo, a função ética que permite satisfação através do comportamento ético adoptado pela marca.

No campo empresarial, a marca relaciona-se com o valor comercial e institucional. O valor comercial permite a prática de margens de preços superiores através da sua vantagem sob a concorrência e representa uma força perante os distribuidores. Lindon *et al* (2004) considera que o valor institucional da marca favorece junto dos colaboradores um sentimento de pertença que se reflecte nos processos de recrutamento.

Relativamente aos distribuidores, o valor da marca permite a fidelização dos consumidores, portanto, um distribuidor que possua determinada marca terá uma vantagem competitiva. Além disso, poderá impulsionar a venda de outros produtos da mesma marca.

Em seguida serão apresentados alguns modelos de *brand equity* defendidos por autores da área em estudo.

- **O modelo de *Brand Equity* apresentado por David Aaker**

De acordo com Aaker (2000), as marcas possuem passivos e activos que incorporam valor a um produto e/ou serviço. Estes passivos ou activos são denominados de *brand equity*. No que diz respeito aos seus activos, estes abarcam cinco dimensões diferentes: (i) a consciencialização de uma marca; (ii) a qualidade percebida; (iii) a dimensão das associações da marca; (iv) é composta pela fidelidade da marca, e em último lugar (v), os seus activos exclusivos.

Para que seja atribuído um valor a uma marca é necessário que esta seja reconhecida.

A consciencialização da marca permite criar opiniões e expectativas por parte dos consumidores, permitindo assim fazer uma opção de compra. Segundo o autor, os consumidores gostam daquilo que lhes é familiar, razão pela qual a identificação é essencial. Existem contudo diversas modalidades de consciencialização, o conhecimento espontâneo de uma marca, o conhecimento estimulado e ainda o considerado “*Top of Mind*”, que consiste numa associação directa por parte do consumidor relativamente a determinado produto, ou seja, é aquele produto que vem sempre primeiro à cabeça dos consumidores.

A dimensão da qualidade percebida está relacionada com a percepção do consumidor relativamente ao reconhecimento da qualidade pré existente no produto ou serviço.

De acordo com Aaker (2000), a dimensão das associações da marca é extremamente importante, uma vez que os consumidores conseguem criar várias associações para cada marca existente. Estas associações são criadas através dos estímulos induzidos pelos fabricantes através do ciclo de vida dos produtos, de acções publicitárias ou promocionais ou até mesmo por meio das embalagens. A uma marca podem estar associadas características humanas tais como romântica, confiável, materna, aventureira, etc. Os consumidores por sua vez identificam-se com estas características de acordo com a

sua própria personalidade, desejos e necessidades. Através de estudos de pesquisa de marketing é possível analisar a evolução da personalidade da marca junto dos consumidores de forma a averiguar se as estratégias de posicionamento estão a ser correctamente interpretadas pelo mercado.

Fidelidade à marca. Esta dimensão retrata a importância de um consumidor fiel para que a marca crie valor. Clientes cuja fidelidade à marca seja constante representam um ciclo de vendas de longo prazo e um mercado estável para a empresa.

Por ultimo, os activos exclusivos. Podem ser considerados activos exclusivos as patentes, as marcas registadas ou até mesmo os canais de distribuição. Todos estes recursos permitem a criação de valor para a marca na medida em que funcionam como barreira às acções levadas a cabo pela concorrência.

- **O modelo de *Brand Equity* apresentado por Keller**

Keller (1998) define *brand equity* como os efeitos únicos que se podem atribuir à marca, uma vez que este valor permite que produtos semelhantes tenham resultados e desempenhos diferentes apenas pela existência da marca agregada. O mesmo produto pode desta forma apresentar resultados superiores em detrimento de outro se este possuir uma marca forte.

Segundo Keller (1998) existem três factores que criam o *brand equity*. O primeiro será a lembrança da marca, também conhecida como a proeminência da marca, o segundo factor, a identidade da marca, e, em terceiro lugar, o relacionamento dos consumidores com os dois factores anteriores. A lembrança da marca está directamente ligada ao facto de os consumidores a reconhecerem e identificarem em circunstâncias distintas. A imagem da marca concentra todas as associações que os consumidores possam ter dela, seja esta positiva ou negativa. Os consumidores terão diferentes opiniões formadas a partir da performance ou do desempenho de uma imagem ou ainda através dos julgamentos e sentimentos que ela possa gerar. Em último lugar, o relacionamento com a marca é obtido através da lealdade que a marca conquista junto dos seus consumidores.

O conceito do valor da marca está associado à capacidade da marca em agregar valor aos negócios da empresa, transformando esse valor numa estratégia que permita diferenciar-se dos seus concorrentes, principalmente em produtos com poucas diferenças em termos funcionais.

Raggio e Leone (2007) propuseram recentemente uma nova perspectiva quanto ao valor da marca, relacionando e distinguindo dois conceitos: o do capital da marca e o conceito do valor da marca. Segundo os autores, o capital da marca representa o significado da marca junto aos consumidores, conhecimento esse que é influenciado pelo conhecimento que os consumidores detêm sobre a marca. O valor da marca representa o significado da marca para a empresa detentora da mesma. O capital da marca por sua vez é definido pelos desejos do público-alvo de que a marca cumpra e alcance a promessa dos benefícios oferecidos. O valor da marca assume um carácter financeiro, definido através do valor de venda ou de reposição de uma marca. De acordo com esta perspectiva, o capital da marca representa um dos elementos que contribui para a criação de valor da marca, moderando o impacto das actividades de marketing nas respostas dos consumidores que se reflectem ao nível dos resultados de mercado.

Este modelo conceptual do capital de marca e valor (Raggio e Leone, 2007) relaciona as duas visões mais discutidas na literatura sobre o valor da marca. Na visão destes dois autores os gestores de marketing devem influenciar o capital da marca de forma a criar valor para a própria. Terão que influenciar os seus consumidores, uma vez que são estes que detêm a capacidade de influenciar o capital da marca. Apesar de o valor financeiro da marca não residir apenas nos seus consumidores, Raggio e Leone (2007) defendem que os activos mais valiosos para a melhoria da produtividade do marketing vêm do conhecimento que os consumidores têm sobre as marcas.

Como a maior parte de todos os conceitos que abrangem o conceito de marca, o conceito de *brand equity* deve ser encarado como um conceito multi-dimensional que depende dos conhecimentos que existem nas mentes dos consumidores e das acções que empresa realize para aumentar o seu valor, e consequentemente permitir um aumento do campo financeiro da organização.

Tabela 2- Fontes de valor da Marca

Aaker (1991)	Keller (1993)	Lencastre (2007)	Sharp (1995)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade/ associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca	Imagem da marca/Reputação da marca	Lealdade à marca
Lealdade à marca		Identidade da marca	Relação com os clientes	Qualidade percebida
Qualidade Percebida				

Fonte: Adaptado de De Chernatony *et al.* (2004)

Apesar da variedade de perspectivas, há três fontes de valor que são frequentemente citadas e que merecem uma atenção especial: notoriedade, imagem e lealdade.

1.7 A Gestão da Marca

De acordo com o que foi abordado no capítulo anterior, a marca representa um dos activos mais importantes para a organização, agregando valor para a empresa, consumidores e distribuidores. Contrariamente ao passado, hoje em dia as marcas são geridas de forma formal e rigorosa, sendo considerada uma mais-valia que deverá ser gerida de forma cuidadosa (Low e Fullerton, 1994).

O grande nível de concorrência aliado à evolução tecnológica tem vindo a conferir uma importância ao marketing relacional no que diz respeito ao desenvolvimento de sistemas de comunicação e informação. Nesta realidade, a marca desempenha uma função vitalícia, uma vez que esta funciona como um elo de ligação entre os clientes e as empresas. De forma a maximizar o valor da marca é necessário que a empresa se empenhe numa estratégia de longo prazo que se debruce sobre a sua missão, a sua identidade e a marca em si.

Lencastre (2007) sugere uma gestão de marketing da marca que incidem em três níveis fundamentais, o da gestão, o do marketing e por fim, o da marca. O autor define a área do marketing como a “área de gestão responsável pelas relações de troca de uma pessoa ou organização junto dos seus diferentes públicos”, que se baseia em três vectores: análise, decisão e acção.

De forma a realizar uma análise em marketing correcta é necessário começar pela segmentação do ambiente, procurando identificar os públicos importantes para a organização. Estes públicos são constituídos por grupos de pessoas, individuais ou colectivas que representam o alvo da marca, estabelecido através das relações de troca.

Relativamente à decisão em marketing, esta traduz o seu posicionamento, ou seja, o gestor de marketing terá que analisar os possíveis mercados e segmentos de forma a decidir a qual se dirigir e quais os benefícios oferecidos. No processo de decisão, o mais desejável será conciliar o posicionamento desejado o mais próximo possível do posicionamento obtido. O terceiro vector, a acção de marketing focaliza-se na diferenciação, que após a decisão de posicionamento, permite ao gestor colocar em prática junto do segmento as acções de marketing que associarão um benefício específico que irá de encontro às necessidades e expectativas do segmento alvo.

Após estabelecer uma estratégia que permita transmitir a identidade e o posicionamento da marca, deverá ser efectuado por parte do gestor um acompanhamento constante da estratégia implementada. Esta medida permitirá avaliar a estratégia e ajustá-la de acordo com a resposta do público, utilizando estratégias de reforço e revitalização sempre que necessário (Aaker, 1991; Keller, 1993).

1.7.1 Segmentação

Como já foi anteriormente referido, a segmentação consiste na divisão do mercado em grupos distintos de consumidores que apresentam necessidades, características, expectativas e comportamento diferentes.

Cada segmento de mercado representa um conjunto de consumidores que respondem de forma semelhante a determinados estímulos de marketing emitidos pela organização. Kotler (2001) caracteriza a segmentação como um conjunto de escolhas em relação ao seu nível, ao seu método, à sua estratégia e às suas variáveis.

A segmentação poderá ser analisada através de quatro níveis, baseados a partir da dimensão que cada segmento poderá representar e quais as escolhas de marketing adequadas a cada um deles. O primeiro nível de segmentação corresponderá ao *mass-marketing*, este é composto através da produção, distribuição e ainda pela comunicação em massa do produto. O segundo nível, a segmentação de mercados, reflecte a adaptação da oferta da empresa a um ou mais segmentos de mercado. O nível seguinte é caracterizado pelos nichos de mercado que dirigem a oferta da empresa para subgrupos e grupos mais limitados como os nichos. Por último, o micro-marketing é o quarto nível. Este dirige-se a micro segmentos com necessidades mais específicas através de uma segmentação mais especializada.

A segmentação de mercado poderá ser realizada através do uso de variáveis direccionadas para o consumidor ou para o produto. Se as variáveis de divisão do mercado forem descritivas/orientadas são direccionadas para o consumidor. Por outro lado, se forem comportamentais serão direccionadas para o produto. Por exemplo, que tipo de pessoa é ao nível do consumidor e que pensa o consumidor sobre a marca em termos de produto. Estão incluídas nas variáveis descritivas as demográficas – idade, género, rendimento, ocupação, nacionalidade, entre outros -, geográficas – nação, estado, província ou bairros - psicográficas – classe social, estilo de vida, atitudes, valores, características da personalidade ou opiniões - e ainda geodemográficas – relação entre a localização geografia e a demografia. Por outro lado, nas variáveis comportamentais podemos incluir a fidelidade à marca, o grau de utilização por parte do consumidor, os benefícios procurados, a atitude perante o produto ou marca e o estatuto do utilizador.

Aquando da escolha de variáveis podem ocorrer três tipos de segmentação: multi-variada simples, multi-variada avançada ou ainda multi-etapas. A primeira é composta pela combinação de duas ou mais variáveis demográficas. A segunda, multi-variada avançada é caracterizada pelo uso de diversas variáveis, enquanto que na segmentação por multi-etapas, como o próprio nome indica, são várias segmentações realizadas por fases em que são definidos os segmentos, em cada etapa, baseados em diferentes variáveis de segmentação.

Podemos identificar cinco etapas no processo de segmentação (Kotler, 2001). A primeira, a investigação qualitativa, determina motivações, comportamentos e atitudes dos consumidores através de técnicas exploratórias. A segunda fase concentra-se numa investigação quantitativa, através da qual serão identificadas quais as dimensões

importantes que permitam caracterizar o mercado. De seguida, na terceira fase é realizada uma análise estatística que através da correlação entre variáveis, possibilita cruzar informações e identificar segmentos. A quarta fase irá avaliar os segmentos obtidos na fase anterior, validando-os quando estes se demonstrarem reais. Por último, a quinta fase é denominada de *profiling*, em que é atribuído um nome a cada segmento definido e feita a sua caracterização.

Após todas as fases referidas, os segmentos obtidos são posteriormente avaliados de acordo com a sua atractividade e em relação às forças da própria empresa, ou seja, se os segmentos podem ser suportados pela empresa, só depois desta avaliação é que são seleccionados aqueles que interessam à empresa.

Seleccionados os segmentos, a organização poderá abordar o consumidor através de três distintas estratégias de segmentação. Na primeira, através do marketing indiferenciado, a empresa pode entrar no mercado com apenas um tipo único de oferta, ignorando assim os segmentos alvos escolhidos. De acordo com a segunda estratégia, a organização utiliza a informação que possui sobre os segmentos e cria uma oferta única e específica para cada um deles – marketing diferenciado. A organização poderá ainda optar por apostar numa estratégia de marketing concentrado, dirigindo a sua oferta a uma grande quota de mercado de um ou mais sub-mercados.

1.7.2 Posicionamento

Embora na literatura o posicionamento não apresente ainda uma definição consensual, é certo que o seu objectivo principal, tal como o nome indica, é o de posicionar uma marca de forma distinta da sua concorrência, garantindo assim uma posição única (Herrmann e Huber, 2000).

O posicionamento surge nos anos setenta (Schultz, 2008) e é uma ferramenta que permite influenciar a percepção dos consumidores acerca da marca, daí a sua importância para a empresa. Ao influenciar a percepção irá consequentemente influenciar o processo de escolha (Jewell, 2007), agregando valor para a marca.

Existem três questões fundamentais para a compreensão e definição de posicionamento (Kaczynsky, Havitz e McCarville, 2005). A primeira diz respeito ao facto de as posições serem determinadas através dos consumidores, pela forma como estes percebem a imagem, e não através da imagem que a empresa procura transmitir-lhes. Esta

questão permite distinguir duas realidades: posicionamento percebido e posicionamento desejado. O posicionamento percebido é definido pela forma como os consumidores pensam acerca de determinada marca (Perreault e McCarthy, 1999), ou seja, qual o lugar mental que a marca ocupa num determinado mercado. Contudo, o posicionamento define também o modo como a empresa e/ou marca pretende ser percebida pelo seu mercado. A segunda questão prende-se com o facto de a posição da marca ser percebida pelo público-alvo, em relação aos seus concorrentes. Por último, a terceira questão, remete para a importância de uma comunicação e posicionamento fortes através de mensagem focada e consistente.

Segundo Aaker e Shansby (1982), o posicionamento deve ser encarado como uma abordagem conjunta do ponto de vista de decisão sobre a segmentação, do ponto de vista da imagem e de quais as características mais importantes do produto a destacar. Cada marca procura através de um conjunto de ofertas competitivas ocupar um espaço perceptual junto dos consumidores, criando vantagem competitiva. Desta forma, o posicionamento do produto de uma marca é definido através da imagem da oferta da empresa.

Gwin e Gwin (2003) salientam quatro aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento de um posicionamento:

1. Mercado alvo;
2. O que torna o produto diferente ou melhor que o da concorrência;
3. Qual o valor dessa diferença para os consumidores;
4. Qual a capacidade de comunicar essa diferença ao mercado alvo.

Dentro da mesma linha, também Aaker (1996) refere quatro aspectos a serem considerados:

1. O público-alvo;
2. A proposta de valor;
3. A criação de uma vantagem;
4. A comunicação activa da proposta de valor.

Ambos os autores consideram desta forma factores idênticos e semelhantes aquando do processo de desenvolvimento do posicionamento para a empresa. Será sempre necessário antes de mais definir o público alvo, aquele ao qual vamos direccionar o nosso produto e/ou serviço. Em segundo plano, definir e criar um valor agregado ao produto, que lhe permita diferenciar-se da concorrência e também superá-la em termos valorativos. Por

último, nenhuma destas etapas faria sentido sem que fosse criada uma comunicação forte com uma mensagem coerente junto do consumidor, ou seja, a empresa deverá comunicar a proposta de valor a pelo menos um segmento de clientes.

A segmentação e a diferenciação são conceitos centrais no posicionamento, uma vez que este só tem valor se for adaptado a um público alvo. Durante o processo de diferenciação, o gestor de marketing poderá escolher entre duas estratégias, a da associação ou a estratégia da diferenciação. Na estratégia de associação, posiciona-se a marca como superior em determinado atributo ou característica que é normalmente associado a outras marcas dentro da mesma categoria (Pechmann e Ratneshwar, 1991). Por outro lado, a estratégia de diferenciação consiste na escolha de um atributo que não é normalmente associado a marcas típicas, mas que é significativo para segmentos de mercado mais pequenos e para nichos (Pechmann e Ratneshwar, 1991).

Aaker e Shansby (1982) apresentam seis possíveis estratégias de posicionamento de produto para o gestor de marketing. A primeira, por atributo, ou seja, através da característica do produto ou benefício procurado. A segunda, por preço qualidade. Terceira, por utilizador ou classe de utilizadores. Quarta, por uso ou aplicação do produto. Quinta, por classe do produto, e sexta, em relação à concorrência. Em todas estas seis estratégias está incluído um dos aspectos da gestão de marketing já abordado, a segmentação.

Para além da segmentação, que é anterior ao próprio processo de posicionamento, Aaker e Shansby (1982) referem mais cinco etapas:

1. A identificação da concorrência – Deverão ser definidos dois grupos, o primário (concorrentes mais directos) e o secundário (concorrentes mais afastados). Após esta identificação, poderão ser adoptadas diversas estratégias através de questionários junto dos clientes da marca sobre quais as marcas dentro da mesma categoria que são consideradas ou ainda através do desenvolvimento de associações ao produto.
2. Determinar como é que a concorrência é percebida e avaliada – Após esta determinação, o objectivo será identificar quais as associações ao produto utilizadas pelos consumidores. Isto é realizado através de uma abordagem na qual são identificadas as associações de produto mais significativas
3. Determinar a posição dos concorrentes – Em relação a associações significativas do produto e em relação a cada um deles. Para este posicionamento é necessário que o

gestor tenha ao seu dispor um conjunto diversificado de métodos estatísticos, tais como por ex. o multidimensional *scalling*, análise factorial, análise discriminante, entre outros. O multidimensional *scalling* baseia-se na proximidade, em que no mapa perceptual as marcas mais semelhantes são posicionadas mais próximas. A análise factorial, por sua vez, é uma técnica de redução de dados cujo objectivo é representar os atributos originais de forma a posicionar a marca no espaço conceptual. Segundo Gwin e Gwin (2003) é uma das técnicas mais eficazes para estratégias promocionais uma vez que constroem dimensões afectivas. A análise discriminante tem como objectivo diminuir o número de características a um número menor de dimensões, dando relevo aos atributos que diferenciam as marcas.

4. Seleccionar uma posição – Nesta fase o gestor de marketing já possui dados que o ajudam a tomar esta decisão. É necessário considerar o compromisso de segmentação, na qual a oferta da empresa é apenas direccionada para determinados alvos. Para definir o posicionamento é também necessário ter em atenção uma análise económica através da qual se avalia o tamanho do potencial mercado assim como a probabilidade de penetração.
5. Monitorizar a posição seleccionada. – É o último passo apresentado pelos autores. Este passa pela avaliação da posição comunicada. Através desta fase o gestor de marketing pode avaliar se a marca tem de facto um posicionamento diferenciado da concorrência e se existem potenciais oportunidades para introduzir novos produtos e/ou serviços ou para reposicionar a marca (Gwin e Gwin, 2003). Nesta fase o gestor pode uma vez mais basear-se nos métodos estatísticos já abordados na fase anterior.

Em suma, o posicionamento de sucesso de um produto ou marca contém três elementos essenciais que se complementam: uma identidade forte e bem definida que permita ao público-alvo reconhecer a marca ou o produto, a identificação de uma oportunidade existente no mercado e ainda o estabelecimento de programas de marketing que difundam uma imagem não só consistente mas também diferenciada junto dos consumidores.

1.7.3 Diferenciação

Como já foi anteriormente abordado, a diferenciação é um factor chave para a organização. Após a decisão relativa ao posicionamento, é necessário que a diferenciação seja implementada no terreno como contrapartida de uma troca diferenciada, expressando assim o posicionamento desejável pela organização (Lencastre, 2007). A diferenciação envolve todo o processo de tomada de decisões no que diz respeito ao *marketing-mix*, quer isto dizer que ao nível do marketing são criadas um conjunto de ferramentas, táticas e controláveis que permitem obter do mercado as reacções esperadas. Essas ferramentas poderão ser ao nível do produto, do preço, da comunicação ou ainda da distribuição (Kotler, 2001). Estas decisões/ferramentas aplicam-se sempre que nos referimos a clientes. Se por outro lado estivermos a falar de recursos humanos, aí as decisões serão centradas ao nível do salário, condições de trabalho, atitude, e tudo o que seja directamente ligado com o pessoal (Lencastre, 2007).

1.7.3.1 Produto/Serviço

Um produto é tudo aquilo que a empresa coloca no mercado para satisfazer as necessidades e/ou desejos dos consumidores. Segundo Kotler (2001), o produto é constituído por objectos físicos, organizações, lugares, ideias, pessoas ou até mesmo por um *mix* de todas estas variáveis. Os serviços podem também ser considerados como produtos na medida em que consistem em actividades, satisfação ou benefícios que podem ser adquiridos pelos consumidores. Ao considerar decisões no âmbito desta variável é necessário ter em conta os três níveis do produto – produto central, produto tangível e produto alargado. O produto central corresponde aos benefícios agregados ao produto e/ou serviço, que são transmitidos ao nível do produto tangível (embalagem, rótulos, gama, etc.) e do produto alargado composto pelos serviços de suporte ao produto (pós-venda, entrega, instalação, etc.)

1.7.4 Preço

O preço corresponde à quantia que os consumidores estão dispostos a pagar em troca de um serviço ou produto pela sua utilização (lista de preços, descontos,

financiamentos, empréstimos). Ao definir a política de preços da empresa o gestor terá que ter em consideração os factores internos e os factores externos. Ao nível dos factores internos estão incluídos os objectivos de marketing, o tipo de estratégia implementada pelo *marketing mix*, os custos inerentes para a empresa e o ambiente da organização. Relativamente aos factores externos, estes são referem-se ao mercado e à procura, ao tipo de concorrência existente, às percepções dos clientes, a dicotomia preço-procura, aos preços apresentados pela concorrência e ainda pelos factores económicos. Segundo Kotler (2001) a empresa ao basear-se numa análise dos factores externos e internos poderá de uma forma mais assertiva optar entre as três possíveis estratégias de preço – abordagem baseada nos custos, abordagem baseada nos valores e ainda a abordagem baseada na concorrência.

1.7.5 Comunicação

De acordo com Brochand *et al.* (1999), podemos definir como estratégia de comunicação todo o conjunto de decisões integradas que possibilitam à empresa a concretização dos seus objectivos desejados, assim como os meios implementados que permitem atingir estes objectivos. Baeyaert (2005) acrescenta a esta definição quatro fases da estratégia. A primeira, a auditoria, consiste numa análise do caso actual e da informação já existente, bem como um estudo comparativo entre a posição da empresa cliente e as dos principais concorrentes de acordo com um determinado produto ou mercado. A segunda fase corresponde à identificação do público-alvo e são já definidos os objectivos gerais e específicos da estratégia de comunicação. Na terceira fase, definir a estratégia e plano onde são projectadas várias acções tais como definir a mensagem, qual o *mix* da estratégia de comunicação, etc. Ao definir a mensagem é necessário ter em conta que devem ser transmitidas poucas mensagens para não se tornar confuso, devem ser curtas e simples, focadas nos benefícios associados ao produto e/ou serviço.

Esta última etapa engloba também a estratégia criativa que define de que forma a mensagem vai ser materializada e transmitida ao público-alvo.

Brochand *et al.* (1999) acrescenta que é no *mix* de comunicação que é seleccionado qual o instrumento mais correcto a utilizar, seja este publicidade, um reforço da força de vendas, as famosas promoções, uma aposta ao nível das relações públicas ou até mesmo através de patrocínios. A publicidade permite a divulgação das ideias da empresa junto do mercado alvo através dos meios de comunicação social e da Internet que

vulgarizou este conceito. Por outro lado, a força de vendas permite uma aproximação da empresa junto do cliente, apresentando-lhes os seus produtos e/ou serviços e vendendo-os. Já as relações públicas permitem um contacto mais próximo entre a própria organização e o cliente uma vez que possibilitam o equilíbrio entre a identidade e a imagem da organização. Os patrocínios também podem ser encarados como uma boa aposta para publicitar um produto ou serviço.

Ao definir qual o *mix* de comunicação a adoptar pela empresa, é necessário estipular quais os meios a utilizar, tais como canais televisivos, rádios ou revistas, e elaborar um plano de media no qual devem estar presentes todos os meios utilizados e a duração das mensagens ou formas de inserção nos mesmos. Posteriormente é criado um plano que reporta todas as actividades, mensagens e tempos por segmento algo.

Por último, a quarta etapa será a dos resultados. É nesta fase que se realiza a monitorização dos resultados obtidos de todas as etapas anteriormente definidas, ajustando e rectificando sempre que necessário. Esta etapa permite medir a avaliação dos produtos, avaliar a mensagem e os resultados.

1.7.6 Distribuição

O processo de distribuição engloba todas as actividades que a empresa realiza e que permitem que os seus produtos e/ou serviços se tornem disponíveis junto dos consumidores. Este processo envolve planeamento, implementa e controlar tanto os fluxos de materiais assim como os bens de consumo final, procurando uma constante actualização da informação disponível relativa aos pontos de origem e pontos de consumo, compreendendo melhor desta forma as preferências dos consumidores.

Todo o processo consiste em suma em colocar o produto certo, para o cliente certo, em lugar e tempo certo. Segundo Kotler (2001), as decisões ao nível da distribuição centram-se nos canais de distribuição, na cobertura de mercado, a localização e ainda no nível de serviços.

1.8 Rebranding

O ambiente de constante evolução na área do marketing desafia diariamente os gestores na criação de valor para as marcas. As alterações no comportamento dos clientes,

das estratégias competitivas e a própria concorrência podem afectar de forma profunda o valor da marca (Keller, 2003).

As alterações dentro da própria empresa podem conduzir à necessidade de ajustar a forma como a marca está a ser gerida. Nesta perspectiva, a gestão da marca deve incluir um conjunto de estratégias pró activas que sustentem ou acresçam valor à marca. Este valor deverá ser gerido de forma activa numa linha temporal de longo prazo, reforçando o significado da marca ou de estratégias de revitalização (Keller, 2003).

Uma possível estratégia de revitalização, segundo Aaker (1991), é o reposicionamento, que é de uma forma sumária, uma alteração ou uma nova associação à marca. Através da constante actualização tecnológica, também as vontades e necessidades dos consumidores são alteradas rapidamente, provocando alterações na mente do consumidor relativamente ao posicionamento das marcas.

Frequentemente as empresas procuram uma mudança de direcção tão radical que a antiga marca torna-se irrelevante, ou até mesmo, uma espécie de contra-tempo.

O reposicionamento, ou *rebranding*, pode ser a conclusão de um processo de fusão entre duas ou mais empresas, de uma aquisição ou até mesmo de uma venda. O processo de *rebranding* poderá estar também associado à procura de harmonização das marcas da própria empresa em diversos mercados nacionais ou até mesmo internacionais.

Em casos negativos, o *rebranding* poderá ser ocasionado por uma crise ou por um escândalo que envolva a empresa, obrigando-a a alterar a sua imagem.

O *rebranding* poderá também significar para uma marca apenas um novo começo, uma revitalização, permitindo à marca ganhar um novo «brilho».

O processo pode traduzir-se em diversas formas que vão desde modificações no nome ou até mesmo mudanças de imagem (símbolos visuais e cores, memórias sonoras, etc.). A redefinição da estratégia da marca e do seu posicionamento também é em si uma forma de *rebranding*.

Em termos de literatura, Hassaniem e Baum (2002) concluíram que a definição do conceito de *rebranding* apresenta ainda algumas limitações até porque não existe ainda um consenso quanto à sua própria definição e forma de implementação. De acordo com Melo (2006), o *rebranding*, também conhecido como reposicionamento, é um método através do qual um bem e/ou serviço de uma organização, com uma determinada marca, é apresentado ao mercado com uma identidade nova.

São escassos na literatura estudos sobre reposicionamentos de marcas. Aqueles que existem focam-se principalmente na identificação e fortalecimento da imagem desejada através de um novo posicionamento, na alteração da imagem da marca tendo em conta o ponto de vista do consumidor ou ainda estudos sobre transformações de marcas. Apesar de úteis, estes estudos não abordam como levar a cabo as já faladas mudanças pró activas nem como implementá-las numa empresa.

Na tabela seguinte (3), podem ser identificadas as principais motivações para o *rebranding*.

Tabela 3 - Motivações para o Processo *Rebranding*

Razões para o <i>Rebranding</i>	Exemplo
Recuperar a marca com um novo começo	A EuroDisney deu outro nome à Disneylandia de Paris após um começo lento
Recuperar de uma crise ou de um escândalo	Valujet tornou-se Airtran após a queda de um avião
Na sequência de um desmembramento ou de uma venda	A Arthur Anderson dividiu-se em Anderson e Accenture
Como parte de uma fusão ou aquisição	A Sandoz e Ciba-Geigy fundiram-se para criar a Novartis
Para harmonizar marcas internacionalmente	Marathon passou a chamar-se Snickers no Reino Unido
Para racionalizar o portefólio de um produto	A Unilever fez o <i>rebranding</i> da pasta para barrar Olivio sob o nome Bertolli
Para dar suporte a uma nova direcção para o negócio	A British Petroleum transformou-se na BP

Fonte: Adaptado de Miller (2009)

Existem alguns riscos no *rebranding*. O principal e possivelmente mais notório num espaço de tempo mais curto será certamente a possibilidade de uma queda na quota de mercado. Contudo, o objectivo fundamental deste processo é o de criar a oportunidade para

o aumento de vendas, independentemente de alguns consumidores se sentirem alienados pela mudança.

As marcas com maior notoriedade funcionam para os clientes como que uma referência informal, anular estes termos de comparação pode induzir os consumidores a reavaliar as suas preferências e os seus hábitos de consumo, acabando por trocar a marca por uma da concorrência. Em suma, e após esta retrospectiva, é essencial compreender que o processo de *rebranding* não deve ser uma decisão tomada sem uma pré avaliação sobre os possíveis benefícios e desvantagens previsíveis. O *rebranding* pode assim ser considerado uma estratégia chave para a empresa, na medida em que exista uma consciencialização dos riscos assumidos. Após a «luz verde» sobre a decisão, a comunicação tende a centrar-se no estabelecimento da nova marca, desvalorizando por vezes a existência dos clientes habituais

Keller (2003), salienta a importância de gerir activamente o valor da marca através do tempo, reforçando-o sempre que necessário através de estratégias de revitalização da marca.

Yakimova e Beverland (2005) concluíram através das suas investigações que as organizações que promovem uma lógica dominante de apoio à marca e que são orientadas para o mercado conseguem levar a cabo estratégias pró activas, fulcrais no estabelecimento de uma marca forte.

A constante evolução altera os gostos dos consumidores, evoluindo as suas necessidades, surgindo assim novos produtos no mercado. Esta dinâmica na qual as posições das marcas são relativas e mudam constantemente na mente do consumidor demonstra o quanto é necessário uma constante actualização.

De acordo com Fill (1995) existem várias razões pelas quais poderá ser necessário um reposicionamento. Pode dever-se a fusões ou aquisições por parte da empresa, a mudanças por parte do consumidor, a novas oportunidades de mercado ou ainda a uma posição inapropriada ou desactualizada. Poderá eventualmente ser necessária a criação de novas campanhas de comunicação, promovendo pontos de diferença face à concorrência da marca.

Mas em que consiste de facto um reposicionamento? A definição do conceito de reposicionamento remete para algumas limitações. A primeira deve-se à falta de consenso sobre o seu conceito e sobre a sua forma de implementação, o que gera confusão. O

conceito de reposicionamento é na literatura diversas vezes confundido com outros conceitos tais como inovação ou criação de novos produtos. Melo (2006) descreve reposicionamento como a apresentação de uma determinada marca ao mercado com uma nova identidade. Yakimova e Beverland (2005) acrescentam que o reposicionamento procura alterar a imagem transmitida aos consumidores através da alteração dos processos organizacionais e manipulação do programa de marketing, procurando sempre aumentar o valor da marca.

È comum que durante o processo de reposicionamento a marca sofra alterações substanciais ao nível do seu símbolo, imagem, logótipo, estratégia de publicidade e estratégia de marketing.

É importante que a empresa esteja consciente que esta mudança irá alterar o posicionamento já pré-estabelecido na mente dos consumidores, e que esse irá influenciar o próprio reposicionamento. Por vezes, esta estratégia poderá assumir sacrifícios em relação à base de dados de clientes.

Na literatura em geral são escassos os estudos sobre reposicionamento de marcas. Os que existem analisam e discutem sobretudo a identificação e fortalecimento da imagem desejada na direcção de um novo posicionamento.

De acordo o modelo de estratégia de reposicionamento sugerido por Machado (2007), é necessário ter em conta diversas condicionantes, tanto externas como internas. Em termos externos será necessária uma análise à concorrência, uma análise sobre a corrente legislação e sobre a actual conjuntura económica, entre outros. Ao nível interno, será essencial ter em conta a missão, os objectivos, os produtos, a cultura, os produtos e serviços e ainda as formas de comunicação da marca. Todas estas condicionantes irão afectar a proposta de valor e a identidade da marca, acabando em último plano por afectar também a sua imagem.

A apresentação de uma estratégia coerente que permita alcançar o novo posicionamento desejado e mais valor face à concorrência deve segundo Machado (2007) seguir um processo estruturado de fases sucessivas.

Desta forma, a estratégia passará por quatro fases distintas:

1. Primeira Fase: Esta fase será composta por investigação, análise, diagnóstico e recomendações. A investigação será interna e externa, seguida da análise dos dados previamente recolhidos para criar uma estratégia de posicionamento,

estabelecendo todas as recomendações necessárias para a sua correcta implementação.

2. Segunda Fase: Com base na estratégia definida na primeira fase será elaborado um briefing que irá conduzir toda a parte criativa para a estruturação da nova identidade. Nesta fase são desenvolvidas e apresentadas várias propostas que após uma triagem são sujeitas a um processo de selecção mais rigoroso.
3. Terceira Fase: A proposta escolhida é desenvolvida nesta fase. É acompanhada por toda a equipa responsável, estabelecendo com rigor os aspectos técnicos e as normas relativas aos elementos gráficos de base.
4. Quarta Fase: Última fase. Esta fase remete para a implementação da estratégia e lançamento da nova identidade. Todas as alterações devem ser explicadas de forma bastante clara aos diferentes públicos.

Não menos importante, de salientar ainda que para que a estratégia de reposicionamento seja bem sucedida será necessário que a marca cumpra junto de todos os seus clientes a sua promessa. A realização de uma avaliação permanente permite avaliar o desempenho da estratégia e corrigir possíveis erros se necessário.

CAPÍTULO II – O GRUPO SANA HOTELS

2.1 Apresentação

Integrada no grupo AZINOR, a cadeia SANA Hotels possui na actualidade dez unidades hoteleiras em território nacional, nomeadamente em Lisboa, Estoril, Sesimbra, e mais recentemente – com cerca de três meses – nas Caldas da Rainha. Ao nível internacional, o grupo marca a sua presença na Alemanha, no centro de Berlim, e brevemente também em Angola, mais propriamente em Luanda, com a abertura da sua primeira unidade de cinco estrelas, resultado de uma estratégia de posicionamento consolidado na internacionalização da SANA Hotels.

Através das suas actuais unidades hoteleiras em funcionamento, a cadeia SANA Hotels oferece em Portugal a totalidade de três mil cento e quarenta e quatro camas, mi quinhentos e setenta e um quartos, cinco mil quatrocentos e sessenta e cinco metros quadrados de salas de reunião e ainda seiscentos e seis metros quadrados de espaços *wellness*.

2.2 Missão, Visão e Valores

Com uma missão muito definida, a SANA Hotels “cria propostas de valor diferenciadas, apostando na qualidade dos seus Produtos, do serviço ao cliente e no Capital Humano” (SANA Hotels¹). A aposta no capital humano é crucial para a empresa que procura excelência do modelo de negócio e do serviço ao cliente. São identificadas as valências dos colaboradores de forma a desenvolve-las, maximizando desta forma não só os resultados, mas também o bem-estar organizacional e individual.

Criada em dois mil e nove, a Academia SANA Hotels funciona enquanto modelo de desenvolvimento de competências e de aprendizagem continua. A sua intervenção é direccionada no âmbito da formação profissional permitindo-lhe uma abordagem abrangente e dirigida para a prática. Procura assim melhorar a aprendizagem, elevar as competências e otimizar o desempenho dos recursos humanos.

¹ In <http://www.sanahotels.com/pt/quem-somos/missao-visao-valores/> acedido em 15/09/2011

Como todas as empresas, a SANA Hotels tem como visão “crescer de forma consolidada e ser uma das principais cadeias hoteleiras a nível nacional e internacional” (SANA Hotels²).

No que diz respeito aos seus valores, a cadeia procura reflecti-los directamente na sua postura perante o cliente e a sua sociedade. Profissionalismo, inovação, ética, renovação, responsabilidade social e ambiental, crescimento sustentado, excelência, e tal como já foi frisado, valorização dos recursos humanos.

2.3 Os Hotéis

Distribuídos actualmente entre três e quarto estrelas, a SANA Hotels possui seis unidades hoteleiras na categoria de quatro estrelas e cinco de três estrelas.

Tabela 4 - Tipologia dos Hotéis SANA

TIPOLOGIA	
4****	3***
SANA Lisboa Hotel	SANA Estoril Hotel
SANA Malhoa Hotel	SANA Reno Hotel
SANA Metropolitan Hotel	SANA Capitol Hotel
SANA Berlim Hotel	SANA Rex Hotel
SANA Sesimbra Hotel	SANA Executive Hotel
SANA Silver Coast Hotel	

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à tipologia de 4****, podemos destacar os aspectos das várias unidades anteriores que se encontram descritos no anexo I. Relativamente à tipologia de 3***, também os seus hotéis estão descritos no anexo I.

² In <http://www.sanahotels.com/pt/quem-somos/missao-visao-valores/> acedido em 15/09/2011

2.4 Política de qualidade

De acordo com responsáveis da cadeia SANA Hotels³, a cadeia assume-se como uma organização que investe numa orientação forte para o Cliente e na promoção da qualidade como meio insubstituível e inegável no que diz respeito à criação de valor, sustentado numa relação de verdade, lealdade e dedicação entre os agentes essenciais para o seu ramo de actividade – Clientes, Accionistas, Fornecedores, Parceiros, Colaboradores e Sociedade em geral.

A organização acredita que para assegurar a excelência desejada nos serviços é necessário exceder as expectativas dos clientes, quer estes sejam externos ou internos, crescendo com base nessas relações de forma contínua e revolucionária, desenvolvendo iniciativas e promovendo o trabalho em equipa com a finalidade de controlar os processos de trabalho, procurando a melhoria contínua e o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, fornecendo um produto e serviço únicos que consequentemente promovem a satisfação crescente dos Clientes.

São realizados processos de avaliação internos contínuos para determinar se as conformidades definidas pela organização são devidamente executadas, garantindo ao cliente que o produto e/ou serviço é concebido de acordo com os padrões, procedimentos e normas, eticamente correctos, obtendo o melhor resultado possível em termos de hospitalidade, com níveis adequados de segurança, serviço e preços.

É cultivado um ambiente de trabalho seguro e agradável, valorizando o desenvolvimento profissional para os colaboradores da organização e um sistema de valores comum suportado por regras de conduta ética, espírito de equipa, preservação do património, promover a cultura da região e do país, e uma vez mais, servir bem o cliente. A SANA Hotels detém uma selecção criteriosa de Fornecedores que implica que estes sigam fielmente os seus princípios e valores. O desenvolvimento destas fortes relações comerciais garante produtos e serviços de qualidade superior e assim a fidelidade dos clientes.

Na área da higiene e segurança alimentar, a Organização adoptou as medidas preventivas de acordo com os princípios do sistema de HACCP.

É também importante para a Organização a conservação do meio ambiente. Esta traduz-se através de uma constante actualização tecnológica, da análise da eficiência

³ Directora de Marketing Diana Nunes; Chefe de Recepção SANA Sesimbra Rita Fernandes e Assistente de Direcção Fátima Mason.

energética, do desenvolvimentos de métodos que permitam a minimização dos impactos ambientais, da redução e prevenção da poluição, da gestão correcta dos recursos naturais, do cumprimento da legislação em vigor e da propagação de uma cultura que promova a qualidade de vida.

Brevemente, num futuro próximo, a evolução do sistema de qualidade passará pela integração de preocupações de responsabilidade social.

2.5 Motivos para o Reposicionamento

Tal como já foi anteriormente referido, a maior parte da informação disponível no presente capítulo foi fornecida por chefias da organização SANA Hotels, nomeadamente a Directora de Marketing (Diana Nunes) e a Assistente de Direcção (Fátima Mason). Este capítulo é portanto resultado das entrevistas levadas a cabo junto de ambas assim como do tratamento de dados que me foram fornecidos, mas que por questões de confidencialidade não serão apresentados. Além disso, ainda se fez um levantamento dos principais aspectos que contribuirão para a criação de uma marca.

No contexto altamente competitivo da actualidade é necessário que as empresas marquem a diferença em tudo aquilo que fazem. Cabe aos gestores de marketing criar valor para a marca e adaptarem-se à evolução e à mudança. Como se viu anteriormente na revisão da literatura, são diversas as razões que podem afectar o valor da marca. Também alterações das estratégias competitivas e a própria concorrência podem influenciar profundamente o valor da empresa (Keller, 2003).

Os responsáveis pela cadeia SANA Hotels, inicialmente composta apenas por hotéis de 3 e 4 estrelas, decidiram construir também hotéis de 5 estrelas. Neste sentido, foi sentida a necessidade de se criar uma marca actual, homogénea e transversal para todos os hotéis, independentemente da sua categoria. Além disso, pretende-se também segundo os mesmos responsáveis que a marca vá de encontro ao novo segmento de clientes que a cadeia irá atrair.

A nova estratégia de reposicionamento consistiu essencialmente na criação de uma identidade que representasse não só a marca SANA Hotels mas os conceitos que esta representa. As unidades hoteleiras pertencem de acordo com a sua categoria a um tipo de conceito, procurando responder a todo o tipo de cliente e a todo o tipo de expectativas. A

cadeia acredita que tal como não existem duas pessoas iguais, também os seus hotéis não o deverão ser.

A necessidade de reposicionamento da empresa vai de acordo com as razões apresentadas por Fill (1995), não apenas uma, mas uma junção entre as novas oportunidades de mercado, uma vez que a cadeia se encontra em franca expansão, às constantes mudanças das necessidades dos clientes e porque marca já se encontrava desactualizada no contexto actual. Este reposicionamento surge ainda devido à internacionalização da empresa, uma razão que segundo Melo (2006) é válida para este tipo de estratégia.

Pode-se perguntar qual a necessidade de uma renovação de imagem.

Segundo os responsáveis, a antiga imagem que representava a cadeia SANA estava desactualizada e era muito limitativa para a empresa na actualidade.

Dada a impossibilidade de realização de questionários a clientes pelo facto de tal ter sido negado pelos responsáveis, não foi possível verificar se os clientes tinham a mesma percepção sobre a necessidade de reposicionamento. Esta é naturalmente uma limitação ao estudo, mas ao qual a autora é alheia.

A antiga imagem não permitia o crescimento da cadeia nem representava na totalidade aquilo que ela é. Desta forma, a nova imagem proposta pretende uma aproximação junto do cliente, dando a conhecer um mundo de experiências e conceitos, segundo as palavras dos responsáveis.

A actual estratégia de reposicionamento veio responder a várias necessidades da empresa assim como permitiu preencher algumas lacunas. Mais concretamente, esta nova imagem permite uma adaptação dos novos projectos que estão a ser desenvolvidos pelo grupo, nomeadamente a criação dos novos hotéis de cinco estrelas ainda por inaugurar. Este reposicionamento possibilita ajustar a marca a todas as remodelações que estão de momento a ser efectuadas nos hotéis, melhorando-os e tornando-os mais modernos, investindo até ao nível da re-decoração.

Esta estratégia permitiu modernizar a imagem do grupo que há muito se encontrava desactualizada e não representava o crescimento do grupo levado a cabo na última década.

O novo logótipo/marca passa a ser flexível, ou seja, usando o mesmo logótipo é possível fazer uma distinção entre as categorias disponíveis dentro do grupo sem confundir a mente dos clientes. Recorde-se que o logótipo anterior não havia sido desenvolvido numa

perspectiva de futuro, tornando-se desta forma limitativo para o desenvolvimento e crescimento da cadeia, contrariando o seu crescimento actual. O *design* da marca era bastante complexo, não permitindo flexibilidade alguma sem perda de identidade. O símbolo do grupo não permitia também a diferenciação entre os vários tipos de hotéis.

Todas estas renovações foram efectuadas com a alteração de imagem - o logótipo – assim como *lettering* em todas as unidades hoteleiras.

2.6. Qual o seu conceito?

Aqueles que procuram viver experiências únicas, o mundo SANA Hotels procura dar resposta. Mais do que uma simples cadeia de hotéis, a SANA Hotels representa um conjunto de conceitos exclusivos, uma espécie de projecto sensorial no qual cada hotel possui uma personalidade própria, *nuances*, sabores e tons distintos. Tal como as pessoas são únicas, também os hotéis do grupo procuram ir de encontro a todo o tipo de pessoas e suas expectativas através dos seus conceitos.

No seguimento da alteração do comportamento não só do turista em comum mas também da população em geral, nomeadamente através do seu progressivo envelhecimento (SAER, 2005), os hotéis da cadeia definem-se não apenas como lugares para pernoitar, mas como verdadeiros espaços para serem vividos. Todos os conceitos exclusivos da cadeia transmitem-se através da personalidade distinta de cada hotel, em que cada momento pode dar origem a uma experiência única. O desafio e objectivo geral de toda a cadeia é proporcionar sempre um serviço único, de excelência e com uma experiência marcante que permita a melhor das recompensas – fidelização dos clientes.

2.7 A Marca, o Símbolo e a Assinatura

No passado o grupo SANA era representando e reconhecido da seguinte forma:

Ilustração 3 - Marca, Símbolo e Assinatura

- Marca

SANAHotels

- Símbolo



- Assinatura

Naturalmente o seu Hotel

Fonte: SANA Hotels

Em franca expansão, a empresa necessitava de uma marca direccionada para o futuro, daí que surgiu a nova SANA Hotels, cuja assinatura e símbolo são:

Ilustração 4 - Nova Marca. Símbolo e Assinatura

SANA  HOTELS
What's your concept?



Fonte: SANA Hotels

2.7.1 Símbolo

Ilustração 5 – Símbolo



Fonte: SANA Hotels

O símbolo da SANA Hotels nasce do interior da flor SANA presente no símbolo passado. É o património da marca actual, a sua essência foi transportada para esta nova abordagem. A coroa imperial simboliza crescimento, poder e força, elementos com que a organização se identifica.

A sua forma menos definida, simples e extremamente elegante permite que seja um elemento gráfico universal e transversal a todo o crescimento da SANA Hotels.

Apenas uma diferenciação cromática distingue o símbolo em cada uma das categorias de hotel. As cores apelam imediatamente aos sentidos e remetem subliminarmente e de forma instintiva para o conceito de cada hotel.

Desta forma é possível criar uma taxa de recordação da marca muito superior à que existia anteriormente.

2.7.2 Lettering SANA

Pretende-se neste contexto assegurar uma composição muito contemporânea, mas ao mesmo tempo intemporal e abrangente o suficiente para se poder associar a qualquer conceito.

A palavra SANA garante a sua presença constante e consistente, mesmo que saia do código genético original da arquitectura da marca, como o caso excepcional dos Royal SANA Hotels.

É a marca *umbrella* e destemidamente assume-se como tal, porque na SANA Hotels há um conceito para todos os clientes.

*Lettering Actual vs. Antigo***Ilustração 6 - Actual VS. Antigo**

SANA Park

SANA Classic

SANAMetropolitan
Park ★★★★★ Hotel

SANAExecutive
Classic ★★★★★ Hotel

SANALisboa
Park ★★★★★ Hotel

SANACapitol
Classic ★★★★★ Hotel

SANAMalhoa
Park ★★★★★ Hotel

SANAEstoril
Classic ★★★★★ Hotel

SANASesimbra
Park ★★★★★ Hotel

SANAReno
Classic ★★★★★ Hotel

SANARex
Classic ★★★★★ Hotel

Fonte: SANA Hotels

Quando existiam apenas duas categorias na cadeia SANA, três estrelas e quatro estrelas, estas encontravam-se divididas por dois grupos: o SANA *Park*, todos aqueles que correspondiam aos hotéis de quatro estrelas e o SANA *Classic*, todos aqueles que correspondiam aos de três estrelas. De salientar que as cores definidas nos novos logótipos mantiveram-se iguais às antigas, SANA *Excellence*, quatro estrelas com a cor predominantemente azul, e SANA *Style*, os antigos *Classic*, com um tom vermelho/marrom.

Os actuais são bastante semelhantes aos antigos, mantendo sempre o nome completo do hotel, o nome do grupo e qual a sua categoria. De realçar a alteração da categoria *Classic* e *Park* para os conceitos *Excellence* e *Style*.

Abaixo está representado o SANA Style

Ilustração 7 - SANA Style



Fonte: SANA Hotels

Uma diversidade de hotéis quer ao nível do estilo de vida, quer ao nível da localização ou decoração que pretendem oferecer:

1. Personalidades únicas;
2. Estilos Próprios;
3. Características que os tornam individuais e independentes.

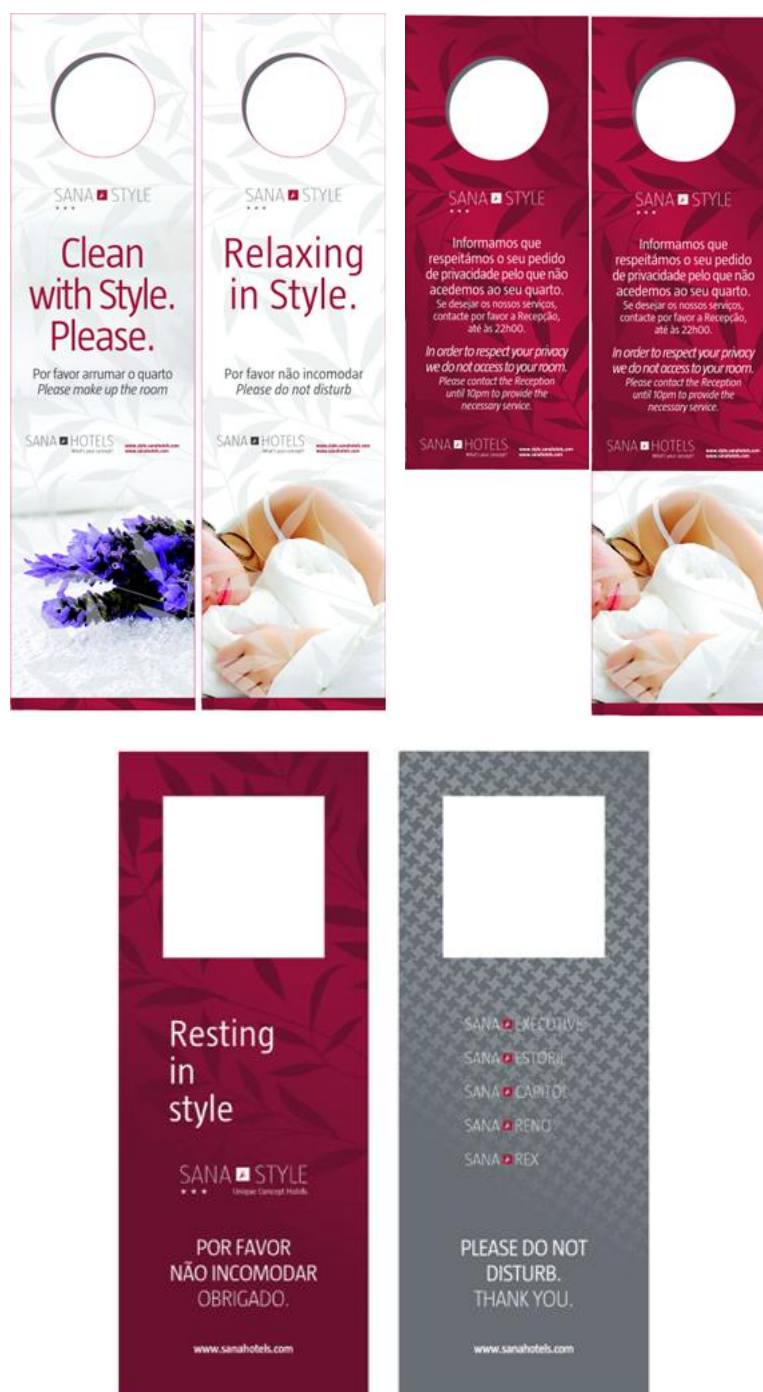
A solução para públicos muito diferentes, com gostos variados e descontraídos.

Os valores associados à marca são os seguintes:

1. Boa localização;
2. Charme;

3. Independência;
4. Dinâmica;
5. Tradição;
6. Conforto.

Ilustração 8 – Exemplos de Pendurantes SANA Style



Fonte: SANA Hotels

A categoria SANA EXCELLENCE:

Ilustração 9 - SANA Excellence



Fonte: SANA Hotels

Excellence é uma filosofia, uma postura, uma exigência e um objectivo que se procura alcançar diariamente. Ele oferece os seguintes atributos:

1. Excelência de serviço;
2. Amplitude e versatilidade dos espaços;
3. Excelente localização;
4. Atenção ao detalhe.

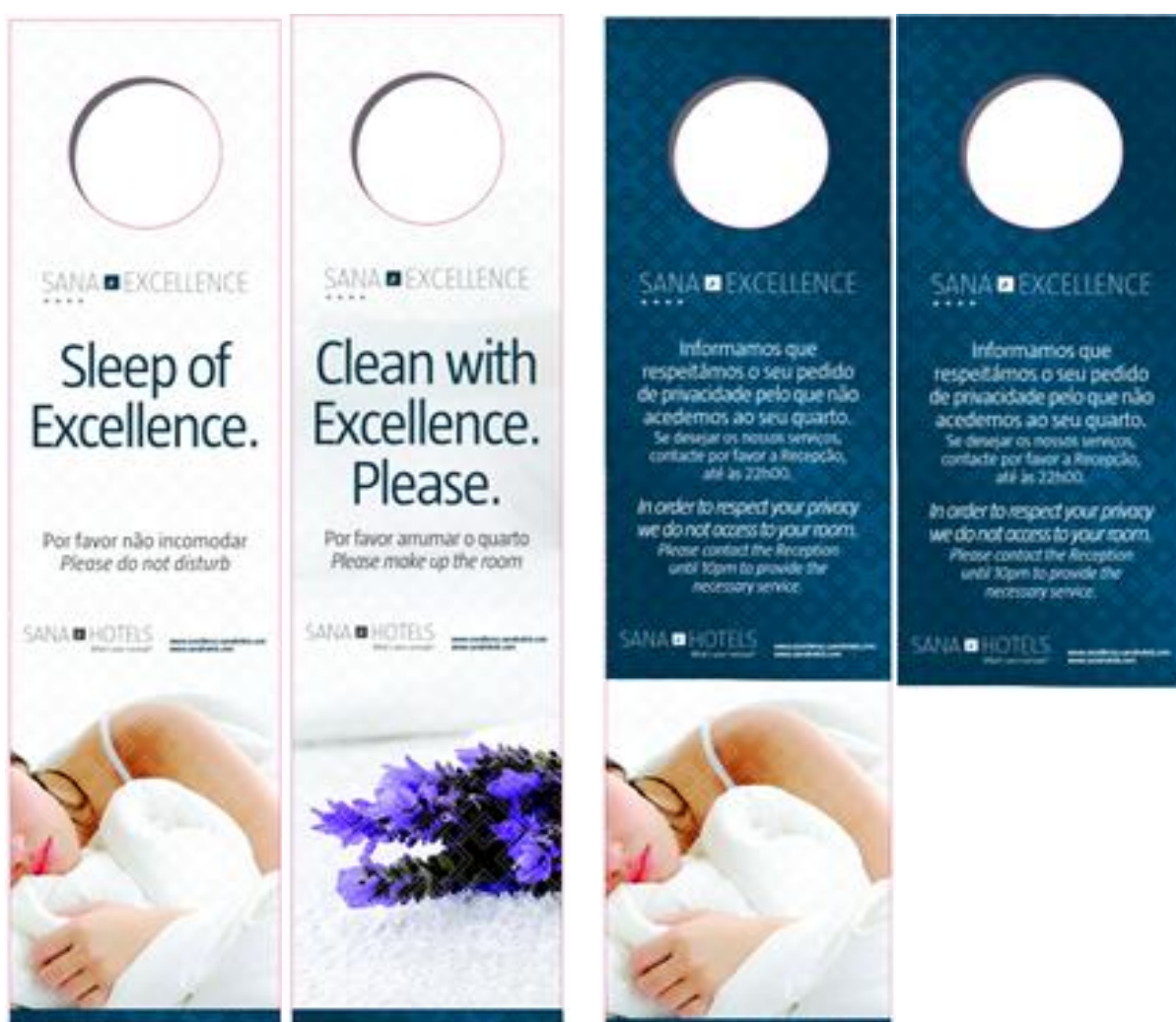
A solução para o cliente exigente, que procura a melhor oferta seja para negócios ou lazer.

Os valores associados à marca são os seguintes neste caso:

1. Negócios;
2. Eficiência;

3. Acolhimento;
4. Disponibilidade de Serviços;
5. Tecnologia.

Ilustração 10 – Vários exemplos de Pendurantes SANA Excellence





Fonte: SANA Hotels

Ilustração 11 – Blocos A4



Fonte: SANA Hotels

2.8. Projectos Futuros

O Epic SANA e Royal SANA são os projectos futuros desta cadeia hoteleira:

Ilustração 12 - Epic SANA



Fonte: SANA Hotels

Um épico é um feito absolutamente brilhante, raro e difícil de igualar. É algo que, pelas suas características excepcionais e pelo impacto que provoca, permanece para sempre na memória das pessoas.

Modernos e luxuosos, os Epic SANA oferecem o *state-of-the-art* a todos os níveis: conforto, decoração, amplitude de espaços, serviço. Posiciona estes hotéis como os melhores da cadeia SANA, hotéis onde nada foi deixado ao acaso e se conseguiu conciliar na perfeição luxo intemporal com arquitectura contemporânea.

Exigência, perfeição, rigor, elegância, conhecimento, cultura, são características que definem o cliente Epic SANA. Perfeito para os perfeccionistas.

Os valores associados à marca procuram atingir as seguintes características:

1. Luxo;
2. *Design*;
3. *Glamour*;
4. Modernidade;
5. Disponibilidade & Diversidade;

6. Qualidade de serviço exemplar.

Ilustração 13 - Royal SANA



Fonte: SANA Hotels

Pela primeira vez surge um caso excepcional no *Lettering* do grupo, no caso do Royal SANA, que tal como os Epic designam hotéis conceptuais de categoria de cinco estrelas. Apesar de bastante semelhante a cor, existe uma ligeira diferença nas suas tonalidades.

Todos estes hotéis encontram-se de momento ainda por inaugurar, razões pelas quais ainda não será possível apresentar qualquer tipo de documento/imagem tal como nos casos anteriores.

O SANA Residence:

Ilustração 14 - SANA Residence



Fonte: SANA Hotels

Extremamente confortáveis e acolhedores, os SANA Residence são apartamentos residenciais, orientados para estadias de longa duração. Foram criados especialmente para quem passa longos períodos fora de casa, por motivos de negócios ou lazer. Optar pela categoria SANA Residence é preferir a privacidade, o conforto e a hospitalidade de um “lar doce lar” com todas as regalias associadas a um hotel.

A irregularidade das letras imprime dinamismo ao *lettering*, tornando-o numa identidade com vida própria.

A inspiração adveio da silhueta dos prédios urbanos, composta por edifícios altos e baixos. Aqui a estrutura é sempre irregular, nunca estática.

Este é um segmento muito específico, sendo por isso necessário adoptar uma estratégia de comunicação directa, que seja bem clara para o público. Tal como o próprio nome indica, *residence* significa residência, casa, lar. Para a grande maioria das pessoas, hotel é sinónimo de estadia passageira, mas não neste caso.

Os Projectos Futuros do SANA Residence são:

Ilustração 15 - Futuros Projectos - SANA Residence



Fonte: SANA Hotels

2.9 A Flexibilidade da nova Marca

A simplicidade da nova marca confere-lhe imensa flexibilidade. Apenas alterando e/ou acrescentando uma nova tonalidade ao seu símbolo poderão criar de forma rápida um novo conceito que possa no futuro ser desenvolvido pela cadeia. Esta mais-valia oferece imensas possibilidades, jogando sempre com os conceitos, tornando-os até divertidos como se pode verificar pela ilustração 10, na qual o conceito é incorporado nos próprios pendurantes. Exemplo disso, os pendurantes “*Sleep of Excellence*” ou “*Clean with Excellence Please*”.

De acordo com os responsáveis, a nova marca permite colmatar as falhas que tornavam a marca antiga desactualizada e estática para o contexto actual de crescimento a ser desenvolvido pelo grupo.

Uma imagem esteticamente mais apelativa para o consumidor que procura dar a conhecer os seus produtos e uma nova realidade que vai de encontro às exigências do mercado actual, cada vez mais competitivo. As consequências destas alterações serão discutidas no seguinte capítulo, analisando pormenorizadamente o hotel seleccionado para este estudo de caso – o SANA Sesimbra Hotel.

CAPÍTULO III – SANA SESIMBRA – ESTUDO DE CASO

3.1. Apresentação

Este capítulo tem como principal objectivo a analisar os efeitos da estratégia de *rebranding* que o grupo SANA efectuou e ver concretamente o nosso estudo de caso: o SANA Sesimbra Hotel 4****. Pretende-se de forma concreta responder à questão de partida levantada nesta dissertação.

Tal como já foi referido e apresentado em capítulos anteriores, o SANA Sesimbra Hotel insere-se no conjunto de hotéis de quatro estrelas do grupo SANA Hotels, dentro do novo conceito de SANA Excellence.

Como se referiu anteriormente, a escolha deste hotel em particular para este estudo de caso deriva do facto de ser colaboradora na recepção do mesmo. Depois de reformular as perguntas de partida devido à impossibilidade de realizar questionários, tornou-se inviável a recolha de fontes primárias. Após a aprovação da realização do questionário junto aos clientes, a direcção concluiu posteriormente que poderia por em causa a confidencialidade de alguns aspectos do hotel, não aprovando a sua realização. Esta limitação do estudo foi apenas ultrapassada através da análise da mudança implementada através da aplicação de uma grelha de análise ao referido hotel.

Em termos metodológicos foram definidos quatro pontos essenciais: (i) elaboração de uma grelha, uma vez que esta será o suporte entre a análise teórica sobre a marca e a implementação da nova estratégia de reposicionamento no SANA Sesimbra, permitindo assim o cruzamento de informações; (ii) uma entrevista levada a cabo à chefe de recepção no SANA Sesimbra Hotel, contornando desta forma a escassez de fontes primárias e obtendo informações adicionais sobre o *feedback* dos clientes; (iii) utilização de estudos prévios levados a cabo pela própria cadeia SANA Hotels e por fim (iv) uma análise exaustiva dos questionários disponíveis no *site* da *booking*.

3.2. Estratégia

Apesar de serem provavelmente as primeiras a serem sentidas, uma estratégia de reposicionamento não se cinge apenas a alterações visuais. Aquando da fase de implementação, foram realizadas individualmente, ou seja, em cada uma das unidades

hoteleiras, diversas ações de formação sobre a temática do *Rebranding* em si, e de que forma seria levado a cabo através de cada colaborador, transmitindo uma imagem coerente entre todos os hotéis dentro do mesmo conceito, e de uma forma global, representando igualmente toda a cadeia SANA.

Relativamente ao impacto visual, as transformações foram realizadas pouco a pouco. Apesar de todas as fases de implementação estarem já descritas e programadas, no caso dos hotéis já existentes, como é o caso do SANA Sesimbra, este processo é mais moroso uma vez que engloba custos muito elevados. Em tempo real, no último ano e meio foram criadas etapas para colocarem o hotel de acordo com a nova estratégia. Mais concretamente, e numa primeira fase, a alteração do *site* da própria SANA Hotels, alterando todas as cores de acordo com as novas regras estabelecidas, tornando-o mais acessível, apresentando toda a panóplia de novos conceitos dentro das várias categorias de hotéis disponíveis no grupo. Muito intuitivo e *friendly-user*, o novo *site* já está 100% de acordo em termos de *lettering* e logótipo com a nova estratégia.

Ilustração 16 - Novo site SANA Hotels



Fonte: SANA Hotels

Em segundo plano foram substituídas todas as brochuras do hotel por brochuras novas, alteradas as sinaléticas dentro e fora do próprio hotel, procurando uniformizar o novo logótipo e *lettering*.

Ilustração 17 - Nova Brochura SANA Sesimbra Hotel

Fact Sheet






Localização

O SANA Sesimbra Hotel está situado no centro da vila piscatória de Sesimbra, imediatamente sobre a praia, e a apenas 30 minutos de Lisboa. A sua localização central em Sesimbra, assim como a curta distância das zonas empresariais e de negócios de Setúbal e da sua região, torna o SANA Sesimbra Hotel uma escolha de eleição para lazer ou negócios.

Rodeado pela tranquilidade do Parque Natural da Serra de Arrábida e por praias de areia branca e águas calmas, no SANA Sesimbra Hotel descobrirá uma nova dimensão de descanso e bem-estar.

A apenas 38 km de Lisboa, Sesimbra é o local ideal para encontrar desde sol e mar, natureza, gastronomia, vinhos, desportos náuticos, cultura ou paisagem, assim como um ponto de partida para descobrir alguns dos melhores campos de golfe do país.

Quartos

O Hotel dispõe de 100 quartos num estilo moderno, predominantemente a elegância, conforto e pormenores de requinte, aliado a uma vista incomparável.

30 Duplos (26 Vista Mar | 4 Vista Terra)
67 Twins (30 Vista Mar | 37 Vista Terra)
3 Suites (2 suites duplos | 1 suite twin)
Todos os Suites têm Vista Mar

Serviços / Facilidades

Air condicionado com controlo individual
Secador de cabelo
Espelho de aumento
Café digital
Internet Wireless
Telefonia
Televisão por cabo e satélite
Mini bar
Quarto para pessoas com mobilidade reduzida (1 twin)
Room service
Serviço de lavanderia
Desodor de fumo
Vidros duplos

Serviços / Facilidades do Hotel

Air condicionado
Bar panorâmico Canovela
Restaurante e Lobby Bar Espadane
Internet Wireless
Desodor de fumo
Elevadores panorâmicos
Fitness & Wellness Centre: sauna, banho turco, jacuzzi ao ar livre
Piscina exterior com vista panorâmica sobre a baía de Sesimbra

Serviço de bar na piscina
Lavandaria/Limpeza a seco
Parque de estacionamento
Sistema de deteção e combate a incêndios
Piso para fumadores
Recepção 24 horas
Staff multilingue
Baby-sitting
Rent-a-car
Tour desk

Bares e Restaurantes

Com uma fabulosa vista sobre a baía, mesa de snooker e um ambiente moderno, o Bar Canovela aguarda a sua visita para apreciar um cocktail e o pôr do sol sobre o mar. O Restaurante Espadane sugere um menu de especialidades de cozinha internacional e peixe fresco. Aproveite as temperaturas amenas da Costa Azul e tome uma bebida ou refeição ligeira na esplanada do Hotel, a poucos metros da praia, ou descanse no Lobby Bar.

Salas de Reunião

4 Salas de Reunião com 244 m² e capacidade até 290 pessoas.

Facilidades para Reuniões

1 Sala de Reunião com vista panorâmica sobre a baía de Sesimbra
Internet Wireless em todas as Salas de Reunião e áreas públicas
Blackout total
Plataforma até 3,20 m
Material audiovisual
Ar condicionado com controlo individual

Por perto

Locais de interesse: Castelo de Sesimbra, Cabo Espichel, Parque Natural da Arrábida

Praias: Sesimbra, Meco, Arrábida

Golfe: Quinta Para Golf Course – Arrábida (17 km), Clube de Golfe Aroslim (26 km), Campo de Golfe do Montado (43 km), Ribagolfe I e II (63 km), Thôla Golf (130 km)

Adagas Cooperativas Vinícolas: José Maria da Fonseca, Quinta da Bacalhoa, Quinta do Carvalhal

Outros desportos: Surf Spot (Sesimbra), actividades e desportos de aventura Outdoor

Setúbal (20 km)
Lisboa (38 km)
Aeroporto de Lisboa (LIS): a 38 km / 50 minutos de carro

Tempo	Primavera	Verão	Outono	Inverno
Mínima 10 °C	Mínima 15 °C	Mínima 8 °C	Mínima 7 °C	
Máxima 20 °C	Máxima 30 °C	Máxima 17 °C	Máxima 15 °C	



Av. 25 de Abril 11, 2590-634 Sesimbra - Portugal | Tel +351 212 289 000 | Fax +351 212 289 001
sanasesimbra@sanehotels.com | www.sesimbra.sanehotels.com | www.sanehotels.com

Fonte: SANA Hotels

Apesar de muitas alterações já terem sido levadas a cabo, existem ainda dentro da unidade hoteleira inúmeras sinaléticas que ainda não foram substituídas, apresentando não só as cores erradas como o logótipo antigo. Esta situação pode criar alguma confusão na

mente dos clientes, uma vez que se arrasta há muito tempo e este hotel apresenta um elevado nível de fidelização de clientes. A alteração mais recente foi a substituição da sinalética exterior da porta principal do hotel. Esta deveria ter sido uma das primeiras medidas, uma vez que poderia também criar confusão junto dos clientes, principalmente os que realizaram as suas reservas através da internet, reservando para o SANA Sesimbra Hotel, e deparando-se depois com o SANA Park Sesimbra aquando da sua chegada. O logótipo no topo do hotel, neste caso o maior que o hotel apresenta também já se encontra alterado.

Ilustração 18 - Antigo e Novo Logótipo no exterior



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 19 - Sinaléticas por substituir



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 20 - Sinaléticas e Brochura de eventos por substituir



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 21 - Placas de Localização

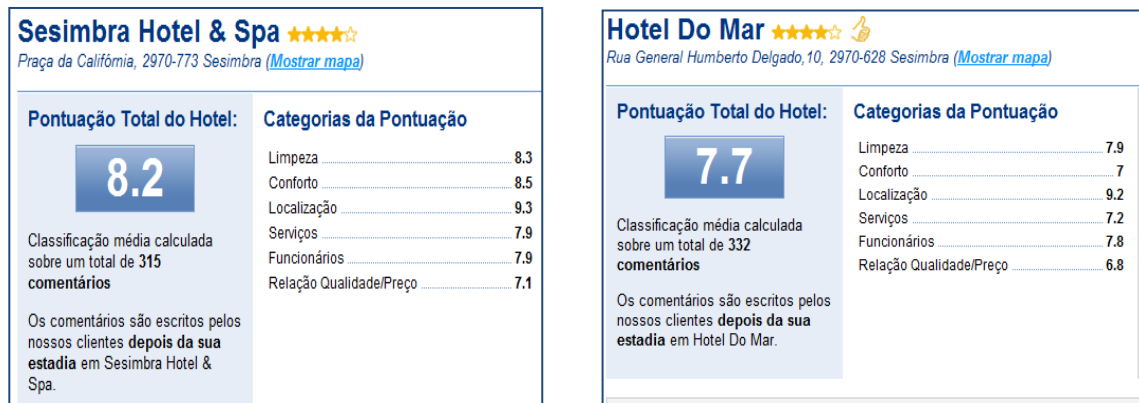


Fonte: Elaboração própria

3.3. Factos

O contacto directo ao balcão com os clientes permite uma mais-valia para este estudo. Como já foi referido anteriormente, este é um hotel que possui uma taxa de fidelização bastante elevada, e é junto destes clientes que são mais notórias as reacções à mudança. É visível uma satisfação por parte destes quanto às melhorias levadas a cabo na unidade hoteleira, referem nomeadamente, o novo mobiliário todo remodelado e a decoração. Curiosamente, ou não, avaliando um dos muitos *sites* disponíveis onde é possível realizar reservas *online* e em que posteriormente são enviados questionários aos clientes para que estes avaliem o hotel e a sua estadia, não são notórias grandes alterações nos comentários dos clientes após a implementação da nova estratégia de reposicionamento no SANA Sesimbra Hotel. Neste caso, optou-se pelo *site* da *Booking* e pôde-se conferir que os pontos positivos e negativos mencionados pelos clientes são praticamente os mesmos quer antes quer pós o *Rebranding*. Segundo os estudos realizados pelo hotel, este *site* é a origem de 60% das reservas individuais totais do hotel, representando em termos de *e-business* o *site* através do qual mais clientes reservam estadias no SANA Sesimbra Hotel. Foram portanto analisados quinhentos e oitenta e três questionários entre os meses de Setembro e Outubro de 2011 de forma a averiguar quais os efeitos que se sentiram após a implementação da nova estratégia.

Ilustração 22 - Pontuação Sesimbra Hotel & SPA e Hotel do Mar



Fonte: www.booking.com em 15/09/2011

Em termos da própria pontuação no *site*, e como pode ser verificado através das ilustrações seguintes (22 e 23), Hotel SANA Sesimbra apresenta uma pontuação superior ao da sua concorrência directa.

No que diz respeito às categorias de pontuação pré definidas pelo *site*, são avaliadas pelos clientes numa escala numérica de um (menor importância) a dez (máxima importância) os seguintes aspectos: (i) limpeza, (ii) conforto, (iii) localização, (iv) serviços, (v) funcionários, e por último (vi), relação qualidade/preço. Tal como se pode avaliar através da ilustração 23, as categorias no SANA Sesimbra Hotel distribuem-se da seguinte forma:

Tabela 5 - Categorias de Pontuação no SANA Sesimbra Hotel

Categoria	Pontuação
Limpeza	8,5
Conforto	8,5
Localização	9,5
Serviços	8
Funcionários	8,1
Relação qualidade/preço	7,4

Fonte: Adaptado de Booking.com

Para além das categorias de pontuação definidas pelo *site*, existem ainda duas perguntas de resposta aberta que são também posteriormente enviadas à data da estadia, solicitando aos clientes para evidenciar quais os pontos positivos e quais os pontos negativos durante a sua estadia.

Ilustração 23 - Site Booking.com

The screenshot shows the Booking.com interface for the SANA Sesimbra Hotel. The header includes the Booking.com logo, currency (Euro), language (Português PT), and a user account link. The breadcrumb trail indicates the path: página principal > Portugal > sesimbra > sana sesimbra hotel. The hotel's name, SANA Sesimbra Hotel, is prominently displayed with a 5-star rating and a rating of 8.3. The address is Avenida 25 de Abril, 11, 2970 Sesimbra. A search bar on the left allows users to filter results by location, dates, and number of guests. The main content area shows the hotel's total rating of 8.3, calculated from 583 reviews. It also lists various categories and their ratings: Limpeza (8.5), Conforto (8.3), Localização (9.5), Serviços (8), Funcionários (8.1), and Relação Qualidade/Preço (7.4). A filter section on the right allows users to view reviews by category, such as 'Todos os comentadores' (583), 'Famílias com filhos mais velhos' (27), 'Famílias com filhos mais novos' (84), 'Casais maduros' (146), 'Grupos de amigos' (34), 'Viajantes individuais' (33), and 'Casais jovens' (259). A guest review by Claudio, a mature couple, is shown with a rating of 8.3. The review mentions the location and the hotel's proximity to the beach and restaurants. The page also includes a map and a 'Pesquisar' button.

Fonte: www.booking.com em 15/09/2011

De forma sumária, os aspectos, quer positivos quer negativos, que mais se repetem no *site* de reservas da *Booking* no que diz respeito às perguntas de resposta aberta são:

Pré- Rebranding

- Pontos Positivos
 - Simpatia e profissionalismo a nível dos Recursos Humanos;
 - Localização;
 - Preço;
 - Facilidades do hotel.
- Pontos Negativos
 - Pouco estacionamento e pago até para hospedes;

- Deformações ao nível das infra-estruturas das casas de banho dos quartos;
- Pequeno-almoço pouco variado;
- Restaurante de pouca qualidade;
- Fraco isolamento sonoro.

Pós -Rebranding

- Pontos Positivos
 - Remodelação dos quartos e das áreas de lazer;
 - Simpatia e profissionalismo a nível dos Recursos Humanos;
 - Localização;
 - Preço;
 - Facilidades do hotel.
- Pontos Negativos
 - Pouco estacionamento e pago até para hóspedes;
 - Deformações ao nível das infra-estruturas das casas de banho dos quartos;
 - Pequeno-almoço pouco variado;
 - Restaurante de pouca qualidade;
 - Fraco isolamento sonoro.

Comparando os dados entre as perguntas de resposta aberta e as categorias de pontuação é possível verificar alguma discrepância entre os dados. Ignorando por momentos a categoria da localização, todas as outras dizem respeito exclusivamente aos recursos humanos e sua melhoria. Por outro lado, nas questões de resposta aberta é visível que quer antes quer depois da implementação da nova estratégia de reposicionamento, os recursos humanos são um dos pontos que os clientes referem ser uma das melhores características no hotel. Infelizmente, apenas as questões de resposta aberta são possíveis de analisar de forma cronológica, factor esse que impossibilita a análise pré e pós *rebranding* no que diz respeito às categorias de pontuação.

Após a análise das questões de resposta aberta é possível concluir que o único aspecto novo que surge no *site* após a implementação da nova estratégia de reposicionamento é a remodelação dos quartos e das áreas de lazer. Obviamente que o facto de os pontos positivos se manterem inalteráveis é também uma conquista do hotel, sinónimo da sua qualidade e coerência na prestação de serviços. Quanto aos aspectos negativos, será fundamental assegurar o seu acompanhamento, procurando corrigi-los,

demonstrando não só a preocupação com a qualidade, mas um adequado acompanhamento dos seus clientes, pois em última instância isto poderá influenciar a fidelização dos mesmos e obviamente a quota de mercado do hotel.

3.4. Turismo Nacional e o SANA Sesimbra

O turismo como actividade económica é tão importante que, até mesmo em 2011, num ano marcado pela crise e instabilidade dos mercados, Portugal bateu o recorde de receitas na actividade turística, conseguindo mesmo ultrapassar o maior número de entrada de turistas de sempre, atingido anteriormente no ano de 2008, com 13,4 milhões de chegadas (INE, 2011). No acumulado dos oito primeiros meses deste ano, as dormidas subiram 8,1% e as receitas dos hotéis aumentaram já 7,3%, confirmando a tendência de uma evolução positiva. No ano passado, por exemplo, de acordo com o Banco de Portugal, as receitas foram superiores a 7,6 mil milhões de euros. Este valor engrandece a importância do turismo na economia nacional, mesmo quando a Organização Mundial do Turismo (OMT), considera o continente europeu como o espaço onde a recuperação do turismo está a ser a mais lenta.

Tabela 6 - Resultados Globais Provisórios da Actividade Turística em Portugal

RESULTADOS GLOBAIS	Valor mensal		Valor acumulado	
	Mai-11	Var. % 11/10	Jan a Mai 11	Var. % 11/10
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS				
Hóspedes (milhares)	13413	3,9	4 980,7	4,4
Dormidas (milhares)	3 604,1	8,2	13 117,5	7,1
Residentes em Portugal	999,5	-10,6	4 357,7	-15
Residentes no Estrangeiro	2 604,6	17,6	8 759,8	12,0
Estada Média (n.º noites)	2,7	0,1	2,6	0,0
Taxa de ocupação-cama (líquida) (%)	41,1	18 p.p.	32,5	12 p.p.
Proveitos Totais (milhões €)	176,6	7,3	604,2	2,8
Proveitos de Aposento (milhões €)	117,9	8,6	400,4	4,7
Rev Par (Rendimento Médio por quarto) (€)	29,8	3,5	22,0	0,5

Fonte: INE (2011)

Relativamente ao SANA Sesimbra Hotel, este dispõe de uma totalidade de cem quartos, dentro dos quais três são suites. Dentro dos restantes noventa e sete quartos, estes são classificados em duas categorias: quartos *standard* e quartos vista mar.

Existem actualmente trinta e dois colaboradores na unidade hoteleira distribuídos por cinco secções, nomeadamente, direcção, recepção, andares, cozinha e restaurante. Este número tende a aumentar exponencialmente na época alta de forma a agilizar e garantir uma prestação de serviços de qualidade. A antiguidade média de funcionários é relativamente baixa, contando apenas com dois colaboradores que iniciaram as suas actividades desde o primeiro dia da unidade hoteleira. A média geral dos colaboradores situa-se entre os três e os quatro anos.

Ilustração 24 - Organograma do SANA Sesimbra Hotel



Fonte: SANA Hotels

No que diz respeito às habilitações dos colaboradores, de acordo com o gabinete de recursos humanos, a média situa-se entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade. Apenas nos quadros superiores se verifica a existência de graus académicos tais como licenciaturas ou mestrados, exclusivos aos colaboradores mais novos não só em termos de idade, mas também em termos de antiguidade como colaborador. A existência da academia SANA Hotels é crucial para o desempenho dos colaboradores, realizando mensalmente diversas acções de formação direccionadas para o atendimento.

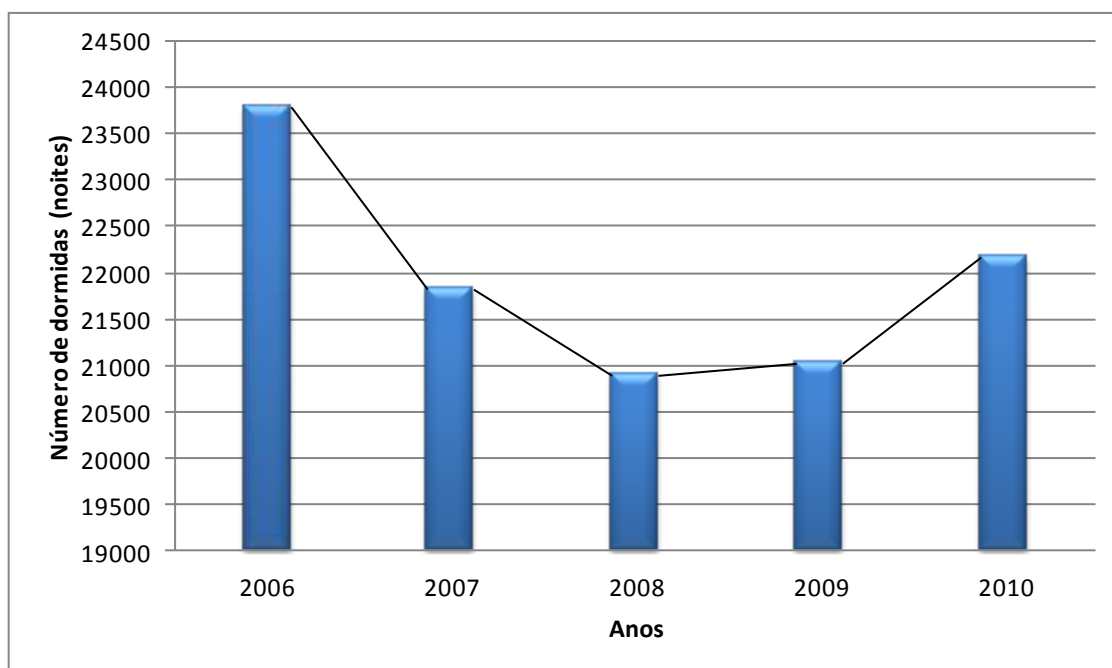
Relativamente às categorias profissionais destes trinta e dois colaboradores, estes inserem-se em: recepcionistas de 1ª ou de 2ª categoria, chefe de recepção, empregados de mesa de 1ª e de 2ª categoria, chefe de sala, governanta geral e empregadas de andar,

técnico de manutenção, director, assistente comercial, chefe de reservas, cozinheiro de 1ª e 2ª categoria e empregada de copa.

A fim de caracterizar o SANA Sesimbra Hotel foram recolhidos alguns dados de modo a se perceber a sua evolução e os seus desejos.

Foram fornecidos pela Direcção do Hotel diversos dados que permitiram a criação dos vários gráficos que se seguem. A sua análise possibilita uma avaliação do desempenho do hotel, constatando todas as diversas oscilações que o SANA Sesimbra tem sofrido nos seus resultados a partir do ano de 2006.

Gráfico 1 - Número de Dormidas Anuais no SANA Sesimbra Hotel

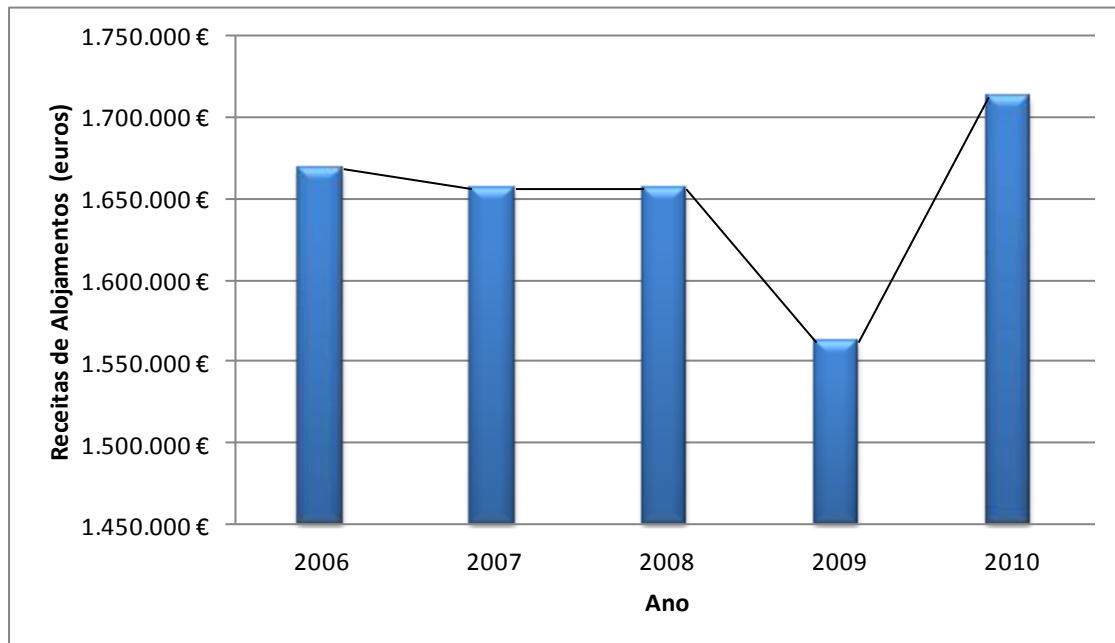


Fonte: SANA Hotels

No que diz respeito ao número de dormidas anual é notório um decréscimo bastante acentuado entre o ano de 2006 e o ano de 2008, nomeadamente, a diminuição de 2902 dormidas num espaço de apenas dois anos. Apesar de um ligeiro aumento a partir do ano 2008, é a partir do ano 2009 que se verifica uma subida significativa, terminando o ano de 2010 com um total de 22178 dormidas. Apesar de não constatar no gráfico uma vez que o

ano corrente ainda não terminou, é de salientar o facto de o hotel no ano de 2011 já ter ultrapassado o número total de noites de 2010 em cerca de 1000 dormidas quando ainda faltam cerca de dois meses para terminar o ano corrente e no qual ainda vão recair datas festivas de grande afluência no hotel (passagem de ano e natal).

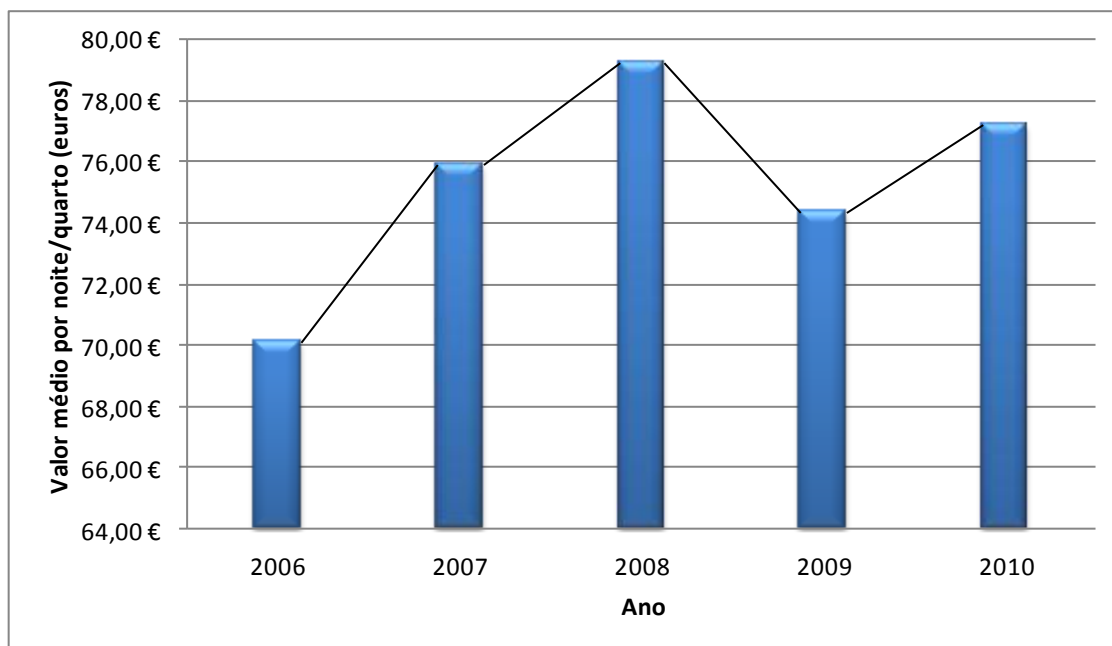
Gráfico 2 - Receitas de Alojamento no SANA Sesimbra Hotel (euros)



Fonte: SANA Hotels

Curiosamente, ao analisar este gráfico sobre as receitas de alojamento no SANA Sesimbra, constatamos que apesar da descida acentuada do número de dormidas entre os anos de 2006 e 2008, tal não prejudicou os resultados finais de uma forma tão drástica. O motivo para tal está facilmente identificado no gráfico seguinte (gráfico 5).

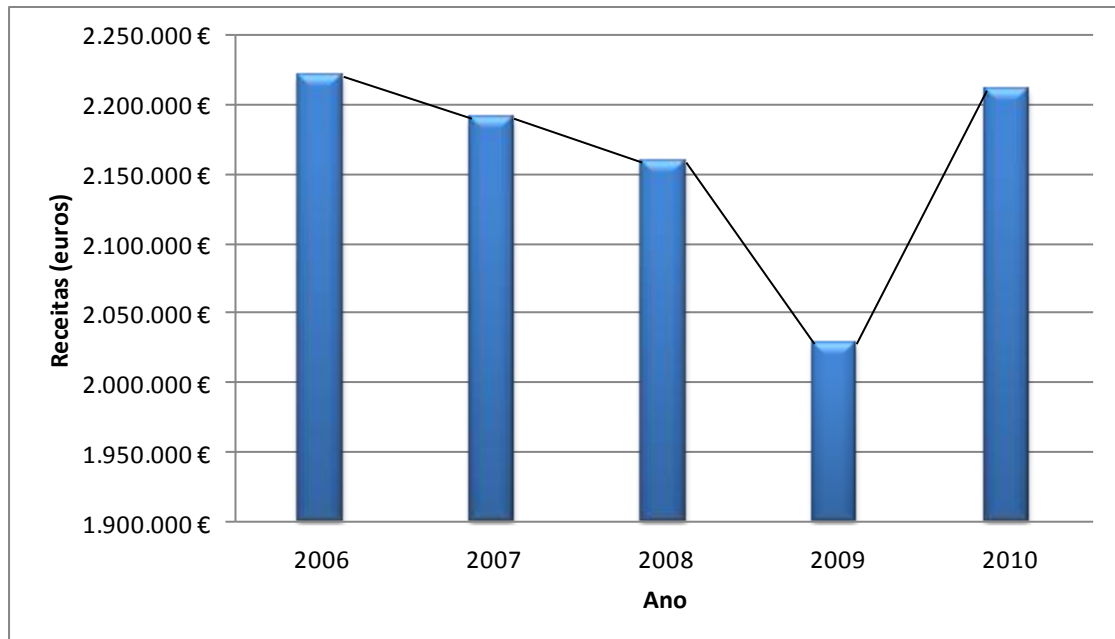
Relativamente ao ano de 2009, apesar de marcado por um aumento significativo no número de dormidas face ao ano de 2008, este sofreu um decréscimo de cerca de 93,787,00 mil euros no total de receitas de alojamento.

Gráfico 3 - Valor Média por noite/quarto no SANA Sesimbra Hotel (euros)

Fonte: SANA Hotels

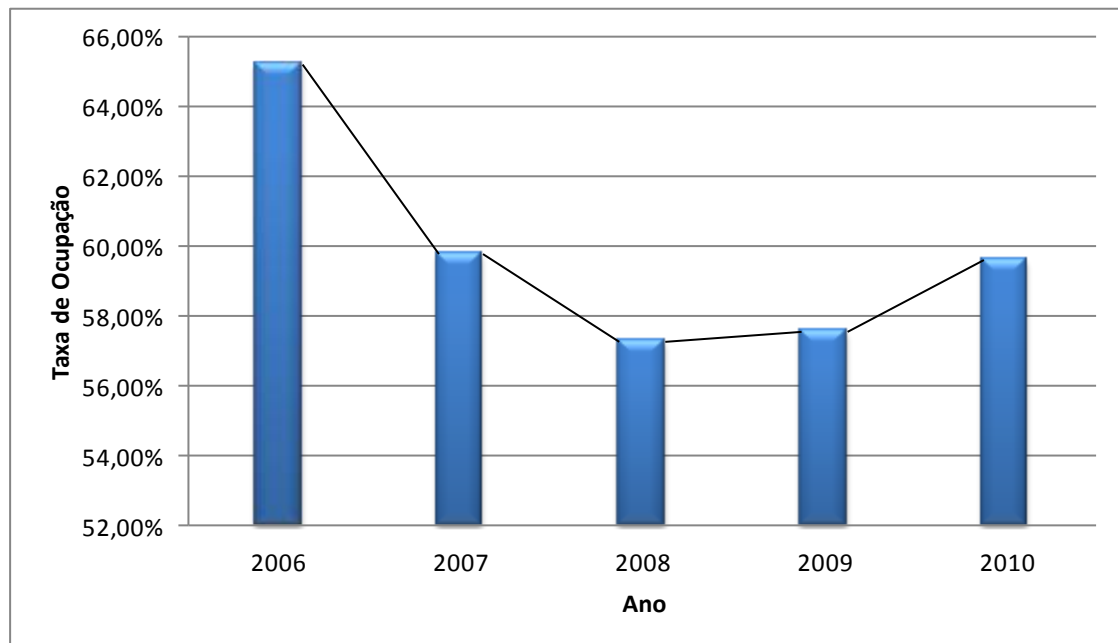
O motivo de “discrepância” entre a realidade dos resultados presentes nos gráficos anteriores deve-se prioritariamente a um factor: o preço.

Quer isto dizer que apesar da baixa significativa no número de dormidas entre os anos 2006 e 2008, o preço médio por noite/quarto esteve mais alto nesses anos, compensando desta forma os valores apresentados no gráfico de receitas de alojamento. Ao mesmo tempo, também a subida do número de dormidas marcado a partir do ano de 2009 não representa um aumento no valor das receitas totais de alojamento como se pode verificar pelo gráfico anterior. Isto sucedeu porque o preço no ano de 2009 contrariou os anos anteriores em que o preço aumentava sucessivamente, descendo a média de preço diário por quarto para 74,35€. Ao investir num preço mais apelativo, aliado às novas estratégias e com uma prioridade na prestação de serviços de alta qualidade, o hotel conseguiu aumentar no ano de 2010 tanto o número de dormidas (mais 1664 comparadas a 2009) como o preço médio por dia/quarto (77,25€ fase aos 74,35 de 2009)

Gráfico 4 - Total de Receitas Anuais no SANA Sesimbra Hotel (euros)

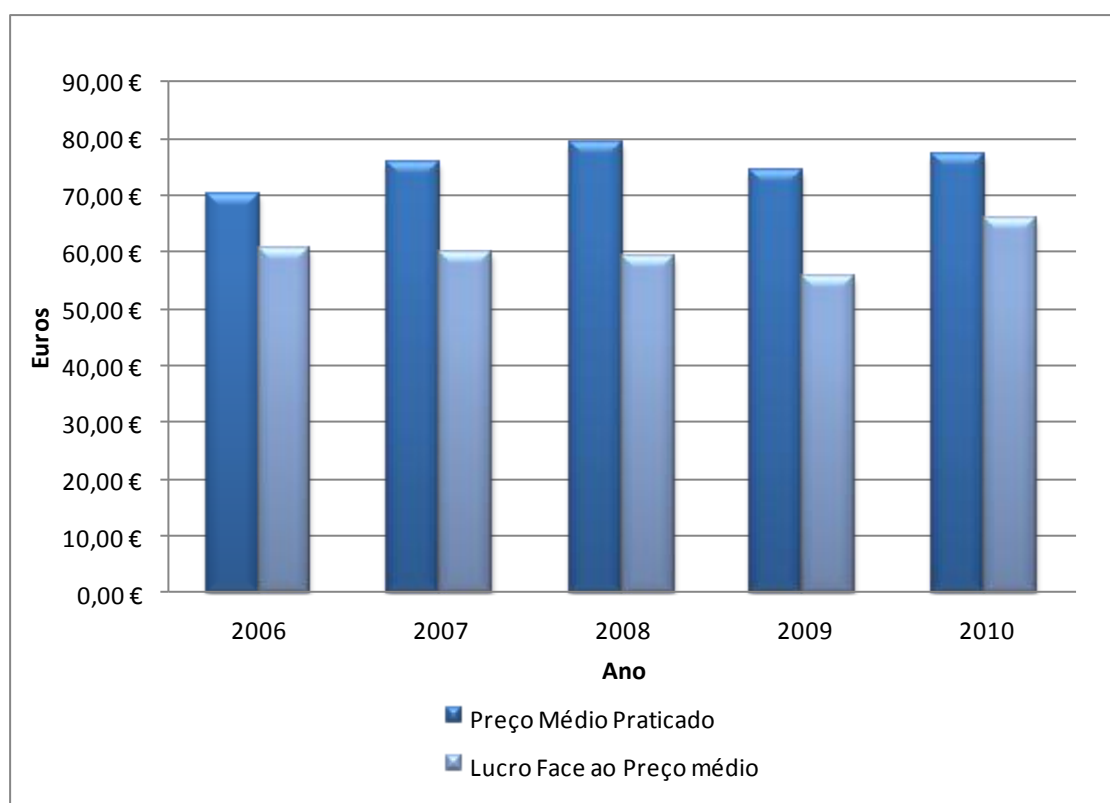
Fonte: SANA Hotels

Através do presente gráfico podemos verificar quais os valores anuais totais no que diz respeito a todos os serviços existentes na unidade hoteleira do SANA Sesimbra, neste caso, alojamento e restauração. Desde o ano de 2006 até ao ano de 2009 existe uma quebra constante no valor total das receitas do hotel, sendo a descida entre o ano de 2008 e o ano de 2009 a mais marcada (129,933,00€). O ano de 2010, marcado pela implementação da nova estratégia de reposicionamento surge com um aumento surpreendente face ao ano anterior, apresentando uma diferença de 181,848,00€. Este aumento reflecte a junção entre o número de dormidas e o preço médio por quarto/noite no ano de 2010. Reflecte ainda o impacto da nova estratégia e os seus frutos em termos de receitas.

Gráfico 5 - Taxa de Ocupação Anual no SANA Sesimbra Hotel

Fonte: SANA Hotels

A taxa de ocupação no SANA Sesimbra tem demonstrado alguma instabilidade. A descida mais significativa está presente entre os anos de 2006 e 2007, com um decréscimo de 5,43%. Apenas a partir do ano de 2008 se comprova um ligeiro aumento da taxa. Uma vez mais, o ano de 2010 é marcado por um aumento, ainda que não muito drástico, mas que reflecte o resultado da aposta na nova marca do grupo SANA Hotels. Contudo, e como já foi avaliado através dos gráficos anteriores, a taxa de ocupação por si só não representa o resultado da totalidade das receitas. Também o preço médio por quarto/dia influencia o resultado final do hotel. Desta forma, a taxa de ocupação menor poderá garantir resultados semelhantes, ou até mesmo superiores a anos que apresentam uma taxa de ocupação bastante superior, mas em que o preço médio se encontra mais baixo.

Gráfico 6 - Lucro por quarto/noite face ao valor de custo para a Empresa

Fonte: SANA Hotels

O presente gráfico permite correlacionar o valor médio praticado anualmente e qual o lucro que esse valor representa para o hotel. Os anos que apresentam um retorno mais elevado por quarto são os de 2006 e 2010. Em 2006, cada 70,09€ de diária de alojamento representavam um lucro de 60,83€. Significa isto que cada quarto representa nesta época um gasto de apenas 9,26€ para o hotel. Da mesma forma, o ano 2010 apresenta um gasto de 11,24€, permitindo ao hotel um lucro de sensivelmente 66,00€ por cada 77,25€ obtidos.

3.5. Grelha de Análise

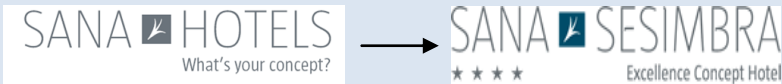
De forma a avaliar a implementação da nova estratégia de reposicionamento do SANA Sesimbra Hotel foi igualmente elaborada uma grelha de análise que permitiu uma junção entre a parte teórica deste estudo e o estudo de caso. Apenas desta forma será possível uma análise correcta da estratégia tendo em conta que não foi possível reunir dados primários através de questionários. Como foi referido anteriormente, a autora pertence ao SANA Sesimbra Hotel e não teve autorização para realizar questionários aos seus clientes quer dentro quer fora das instalações do hotel.

A grelha integra os principais elementos anteriormente apresentados que foram cuidadosamente estruturados e tipificados a partir do capítulo II. Destacam-se os seguintes elementos:

- Símbolo;
- Marca;
- Assinatura;
- *Lettering*;
- Distinção face aos concorrentes;
- Preço;
- Protecção legal;
- Reconhecimento dos bens e serviços;
- Expectativas junto dos clientes;
- Protecção da identidade do produto/serviço;
- Valor acrescentado;
- Vertente Emocional;
- Campanhas de Marketing;
- Identificação;
- Personalidade projectada – *brand personality*.

Grelha de Análise

Grelha 1 - Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Símbolo	Actualizado. Uma coroa imperial renovada. No caso do SANA Sesimbra Hotel uma coroa azul, cor definida para o conceito de <i>Excellence</i>. A coroa imperial simboliza crescimento, poder e força, elementos com que a própria cadeia SANA Hotels se identifica. É um elemento gráfico simples universal e transversal a todo o crescimento da cadeia SANA. A simples diferenciação cromática permite distinguir os diversos conceitos, criando uma taxa de recordação da marca superior ao apelar ao sentido visual. Distingue também pela primeira vez as tipologias. 
	Marca	Uma marca global que se desdobra em cinco conceitos. A simplicidade do <i>lettering</i>, logótipo e símbolo são um leque de possibilidades, tornando a marca muito flexível. Desenvolvida numa perspectiva de futuro, a nova marca superou a limitação da flexibilidade que não permitia o seu crescimento sem perda de identidade. Vai de encontro com o crescimento da cadeia, a sua internacionalização e novos/futuros projectos para a cadeia. 

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Assinatura	“<i>What’s your concept?</i>”, introduzindo desta forma o grupo no mundo dos hotéis conceptuais, no qual o SANA Sesimbra Hotel representa o conceito de excelência. A escolha da assinatura em inglês reflecte a aposta na internacionalização da cadeia SANA Hotels, tornando-a assim universal. A aposta nos conceitos permite satisfazer as diversas necessidades de diferentes públicos-alvo, alargando assim os seus possíveis clientes e consequentemente a sua quota de mercado. 
	Lettering	Consolidada e formatada entre todos os SANA Excellence. Presente em todas as brochuras, ementas, pendurantes, logótipos, etc. Esta coerência é importante para a uniformização da marca. Como é visível através da ilustração 6, o novo <i>lettering</i> procura assegurar uma composição contemporânea e intemporal de forma a abranger todos os tipos de conceitos criados nesta nova estratégia de reposicionamento. A palavra SANA garante a sua presença constante e consistente em todos os hotéis do grupo.

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Distingue-se dos concorrentes?	De acordo com estudos prévios realizados pelo SANA Sesimbra Hotel pode-se afirmar que a concorrência directa a este hotel será o Hotel do Mar e o Sesimbra Hotel & SPA. Tal como o SANA Sesimbra estes dois hotéis também se classificam na categoria de 4****, oferecendo por isso serviços e facilidades semelhantes. Apesar de algumas semelhanças, nomeadamente as cores entre o hotel do Mar e o SANA Sesimbra e ainda a presença constante da palavra Sesimbra, é possível identificar de forma clara os logótipos.   
	Protege de forma legal a cadeia/hotel?	A protecção da marca é um dos seus próprios requisitos (Chernatony, 2001; Lencaste, 2007). Toda a cadeia está protegida através do registo da sua marca/patente, evitando desta forma possíveis imitações por parte da concorrência e proteger o investimento feito pela empresa.

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Preço	A cadeia SANA Hotels apresenta uma marca forte uma vez sofre uma menor elasticidade nos preços dos seus serviços. Apesar da conjectura actual o SANA Sesimbra Hotel tende a aumentar todos os anos os valores por noite/quarto (como é visível no gráfico 3). Tal como Lencastre (2007) afirma, este preço Premium cria uma sensação de qualidade superior junto do consumidor, proporcionando ao cliente um sentimento de segurança sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços que reflecte no aumento das margens de lucro. Os preços reflectem para os consumidores a qualidade, funcionando assim como indicador de qualidade do produto e/ou serviço (Miller, 2009). Estudos prévios realizados pelo SANA Sesimbra demonstram a preferência dos clientes pelo Hotel, independentemente do preço praticado pela concorrência directa ser inferior (Hotel do Mar e Sesimbra Hotel & SPA).
	Permite reconhecer os bens/serviços?	Os serviços estão incorporados na própria marca. Neste caso, referindo-se a uma cadeia hoteleira. No que diz respeito à implementação dos conceitos, também estes estão presentes em cada categoria (<i>Style e Excellence</i>).   

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Protege a identidade do produto/serviço?	Os serviços prestados pelo hotel estão claramente protegidos pela projecção inerente à marca, única através dos seus conceitos nos quais estão presentes qualidade e profissionalismo acima de tudo. A marca protege a identidade do serviço uma vez que o distingue dos seus concorrentes, reduzindo o risco para a empresa através de uma imagem apelativa familiar.
	Evoca expectativas junto dos consumidores?	Não disponível devido à falta de fontes primárias.
	Vertente emocional (percepções, personalidade e imagem)	Não disponível devido à falta de fontes primárias

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Permite a criação de valor acrescentado para o cliente?	A Marca é consistente na prestação de serviços de qualidade e nos seus recursos humanos altamente qualificados, procurando garantir sempre uma experiência única, cumprindo a sua promessa e compromisso junto do consumidor. Existe portanto uma premissa quando o cliente opta pelo SANA Sesimbra: um atendimento personalizado, constante, moldado às suas expectativas e necessidades através de profissionalismo e qualidade em toda a sua estadia. Este compromisso de qualidade e personalização representa a marca e influencia o valor que os consumidores estão dispostos a pagar a mais fase à concorrência (<i>status</i>). O preço <i>Premium</i> do hotel reflecte assim a presença de uma marca forte.
	Permite identificação?	O SANA Sesimbra Hotel beneficia de toda a credibilidade que a marca SANA Hotels criou desde a sua existência. De acordo com estudos prévios realizados pelo grupo, a Marca está associada na mente dos consumidores à prestação de serviços de alojamento, sendo portanto de fácil identificação. Em todos os logótipos/<i>lettering</i> está inclusivamente presente a identificação do tipo de prestação de serviços inerente ao grupo – <i>Hotel</i> ou <i>Hotels</i> – não confundindo assim o potencial cliente.

(continuação Grelha 1 – Análise da Marca no SANA Sesimbra Hotel)

SANA Sesimbra Hotel ****		
A Considerar....	Diferencia-se através de campanhas de Marketing?	A aposta nos novos conceitos permite uma diferenciação face à concorrência. Apresenta ainda vários tipos de pacotes de forma a ir ao encontro de todos os clientes, nomeadamente Pacote <i>Business</i>, direccionado para empresas, Pacote Romântico, Pacote <i>Sweet & Suite</i>, Pacote fim-de-semana, Pacote <i>Honeymoon</i> e em todas as épocas festivas um direccionado para a festividade. É visível uma grande aposta na comunicação social e media (Revistas, Rádio, <i>Outdoors</i>, etc) para dar a conhecer a nova imagem e assim fazê-la vingar no mercado, tanto nacional como internacional.
	Personalidade projectada – <i>brand personality</i>	Não disponível devido à falta de fontes primárias

CONCLUSÃO FINAL

A dinâmica mutável e exigente do mercado actual é uma realidade que influencia o desempenho das empresas. Embora o posicionamento de uma marca possa estar eventualmente associado a um tipo de benefícios, isso não garante que essa posição não necessite de uma revisão. Esta deverá ser monitorizada sempre que possível, procurando avaliar e corrigir possíveis anomalias. É necessário que os gestores criem valor não só para a empresa mas também para o seu público-alvo, reduzindo custos, agilizando os processos e destacando-se de forma positiva da concorrência.

Existem vários motivos para a necessidade de um reposicionamento, nomeadamente factores económicos, aquisições ou fusões na empresa, a instabilidade do mercado ou novas oportunidades, uma ameaça por parte da concorrência ou até mesmo as mudanças nas preferências e/ou atitudes do consumidor.

No que diz respeito ao conceito de reposicionamento, as definições não são ainda consensuais na literatura. Através da definição de vários autores, poderemos propor que o reposicionamento é um processo de gestão de marketing através do qual são realizadas alterações, parciais ou totais, sobre a percepção do público-alvo sobre uma determinada empresa por meio da adição ou alteração de variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis, retendo, expandindo ou alterando o público-alvo (Hassanien e Baum, 2002). Tendo em conta esta definição, compreende-se que mudar a posição de uma marca seja uma das mais complicadas tarefas em marketing, até porque na mente dos consumidores, a marca já possui um posicionamento, e este vai influenciar directamente o reposicionamento. Além disso, a alteração do posicionamento actual pode implicar um sacrifício na base de clientes actual da marca, obrigando a uma redefinição completa da estratégia de comunicação. A necessidade de reposicionamento resulta assim de inúmeros factores que justificam a criação de um novo posicionamento para a marca como estratégia de revitalização. Embora estas estratégias de reposicionamento representem uma realidade prática na gestão das marcas, a sua aplicação não se tem reflectido de forma generalizada ao nível da investigação sobre o reposicionamento. Os estudos existentes sobre a temática centram-se maioritariamente em descrições de casos concretos de fortalecimento ou reposicionamento da imagem desejada de determinada empresa.

A partir da grelha de análise desenvolvida assim como do estudo exaustivo desenvolvido ao longo dos capítulos sobre o grupo SANA/Hotel SANA Sesimbra poderemos constatar que o grupo concluiu que a marca que estava a representar a cadeia SANA Hotels já não estava em concordância com a sua realidade. A partir desta constatação, o grupo decidiu realizar uma estratégia de *rebranding* que lhe permitisse não só um destaque dentro da concorrência através da novidade dos conceitos, mas que lhe permitisse uma fácil abertura na internacionalização da cadeia.

De forma a realizar esta estratégia de uma forma correcta, coerente e sem impactos imprevisíveis/inesperados, foi realizada uma análise SWOT (anteriormente apresentada) que permitisse analisar quais os pontos fortes da marca, dando-lhe alguma vantagem, quais os pontos fracos e de que forma minimizar ou combater essas fraquezas, quais as oportunidades e como tomar partido delas, e em ultimo lugar, quais as possíveis ameaças não só a esta nova estratégia mas ao grupo em geral.

A nova marca, ou seja, aquilo que representa visualmente o grupo SANA Hotels, permitiu actualizar e adaptar a marca aos novos projectos previstos pela cadeia. O seu símbolo renovado, a coroa imperial mantêm-se, não descurando totalmente a familiaridade com o símbolo anterior. A sua marca global desdobra-se em conceitos com os quais o público-alvo poderá identificar-se dentro das suas próprias necessidades e expectativas.

A sua assinatura, desta vez em inglês, marca de uma forma bastante acentuada a aposta na internacionalização da cadeia e introduzindo de uma forma simples a novidade dos hotéis conceptuais. Pela primeira vez, é introduzido um *lettering* estandardizado em toda a cadeia, conferindo coerência e contribuindo de uma forma acertada para a representação de uma “marca global”. É crucial que a marca de uma empresa permita a distinção entre os possíveis concorrentes e a marca SANA Hotels consegue claramente este estatuto, diferenciando-se em termos de inovação e gozando de toda a credibilidade que auferiu desde a sua existência (SANA Hotels). De acordo com estudos prévios do grupo, na mente dos consumidores, SANA Hotels está associado à prestação de serviços de alojamento. No estudo de caso, o SANA Sesimbra Hotel, a sua distinção e identificação fase à concorrência é evidente.

O hotel tem o privilegio de usufruir da confiança já adquirida pelo grupo SANA junto dos consumidores, enquanto que os outros hotéis não pertencem a qualquer tipo de cadeia. O poder da campanha de marketing levada a cabo pelo grupo aquando da

nova imagem, veio ainda mais reforçar a mais-valia que o SANA Sesimbra representa no contexto concorrencial presente.

Tal como a marca antiga, esta marca permite a protecção de toda a cadeia. O registo da marca/patente é uma forma que possibilita o grupo de possíveis imitações por parte da concorrência, protegendo desta forma o investimento realizado pela empresa.

A SANA Hotels, e consequentemente o SANA Sesimbra, apresenta uma marca forte, prova disso é a fraca elasticidade presente nos preços praticados. Apesar da realidade económica actual, marcada pela instabilidade dos mercados, os preços no SANA Sesimbra Hotel são maioritariamente superiores aos da concorrência.

O factor valor acrescentado é fundamental para a criação de uma marca forte. A marca é consistente no que diz respeito à prestação de serviços de qualidade – alojamento e/ou restauração - através dos seus recursos humanos altamente qualificados. Esta junção permite garantir experiências únicas e diferenciadas. Esta característica é uma das razões pela qual o grupo pode impor um preço *premium* junto do seu público-alvo.

As várias campanhas de marketing, mais concretamente a divulgação junto da comunicação social e *media*, seguiram a implementação da nova estratégia de reposicionamento. Foi uma aposta correcta levada a cabo pelo grupo, apostando e apresentando os seus novos conceitos, imagem, em suma, a sua nova marca. Esta nova estratégia apresenta ao público-alvo diferentes conceitos, ofertas, que permitam preencher as suas expectativas e as suas necessidades.

Linhas de investigação futuras

A imagem que a marca representa na mente dos consumidores é essencial para a sua diferenciação face às marcas concorrentes e decisiva no processo de tomada de decisão.

O presente estudo foi limitado pela impossibilidade de reunir dados primários. Desta forma, sugere-se a realização de um estudo mais aprofundado que permita após a implementação da nova estratégia de reposicionamento analisar qual o impacto que este teve junto do seu público-alvo. Este *follow-up* permitiria medir quais as percepções e expectativas dos clientes, compreendendo assim a aceitação, ou não, destes. A monitorização permitiria corrigir possíveis anomalias, conduzindo a estratégia de forma correcta ao sucesso.

Através da análise realizada aos comentários no *site Booking*, sugere-se a implementação de um sistema de controlo mais rigoroso no que diz respeito à gestão das reclamações, procurando corrigir-se erros sistemáticos que prejudicam a imagem não só do SANA Sesimbra, mas de tudo o grupo.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, U. S. A.
- AAKER, D. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, U.S. A.
- AAKER, D. (1998), *Brand Equity: gerenciando o valor da marca*, Negócio Editora, Brasil.
- AAKER, D. (2002), *O ABC do valor da marca*, Revista HSM Management, HSM, Brasil.
- AAKER, D.; Shansby, J. Gary (1982), *Positioning your Product*, Business Horizons, Elsevier, England.
- BAEYAERT, Paul (2005), *Developing an External Communications Strategy*, Communicating European Research, Bélgica.
- BROCHAND, Bernard *et al* (1999), *Publicitor*, Publicações Dom Quixote, Portugal.
- CHERNATONY, L.; F. Dall’Olmo Riley (1999), “Experts’ views about defining services brands and the principles of services branding”, *Journal of Business Research*, Elsevier, England.
- CHERNATONY, Leslie; MacDonald, Malcolm, (2006), *Creating Powerful Brands*, Elsevier, England.
- CHEVRON, Acques R. (1998), “The Delphi Process: a strategic branding methodology”, *Journal of Consumer Marketing*, Bingley, Emerald Insight, England.
- CRAINER, S.; Dearlove, D. (2000), *O Livro Definitivo das Marcas*, Makron Books, Brasil.
- DAWAR, Niraj; Pillutla, Madan M. (2000), “Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: the Moderating Role of Consumers Expectations”, *Journal of Marketing Reserch*, American Marketing Association, U.S.A.
- DE CHERNATONY, L., Harris, F. e Christodoulides, G. (2004), “Developing a Brand Performance measure for financial service brands”, *The Service Industries Journal*.
- ECHTNER, Charlotte, Ritchie J.R., (1993), “The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment”, *Journal of Travel Research*, U.S.A.

- FAIRCLOTH, James B.; Capella Louis M.; Alford, Bruce L. (2001), "The effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity", *Journal of Marketing Theory and Practice*, M.E, Sharpe, Inc., U.S.A.
- FARQUHAR, Peter H. (1990), "Managing Brand Equity", *Journal of Advertising Research*, World Advertising Research Center, U.S.A.
- FILL, Chris (1995), *Marketing Communications: frameworks, theories and applications*, London, Prentice Hall, England.
- GALLARZA, M. G.; Saura, I. G.; Garcia H. C. (2002), "Destination image – towards a conceptual Framework", *Annals of Tourism Research*, England.
- GWIN, Carlo F.; Gwin Carl R. (2003), "Product Attributes Model. A tool for Evaluating Brand Positioning", *Journal of Marketing Theory and Practice*, M.E. Sharpe Inc., U.S.A.
- GYEHEE, L; Liping, A. C.; O'Leary, J. (2006), "www.Branding.States.Us: An analysis of brand-building elements in the US state tourism websites", *Tourism Management*, Elsevier, England.
- HASSANIEN, Ahmed; Baum, Tom (2002), "Hotel repositioning through property renovation", *Tourism and Hospitality Research*, Hampshire, Palgrave Macmillan, England.
- HERRMANN, Andreas; Huber, Frank (2000), "Value-oriented brand positioning", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Palgrave Macmillan, Hampshire, England.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2011), "Hotelaria continua a apresentar resultados positivos" in http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=106165547&DESTAQUESmodo=2n. Acedido a 3 de Novembro de 2011 em www.ine.pt.
- JEWELL, Robert D. (2007), "Establishing Effective Repositioning Communications in a Competitive Marketplace", *Journal of Marketing Communications*, Stirling, Routledge, England.
- KACZYNSKI, Andrew T.; Havitz, Mark E.; Ronald E. (2005), "Altering Perceptions through Repositioning: An Exercise in Framing", *Leisure Science*, Stirling, Routledge, England.

- KAPFERER, J. N. (1995), *Les marques, capital de l'entreprise, les chemins de la reconquête*, Les Éditions d'Organization, França.
- KAPFERER, J. N. (2003), *As marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes*, Bookman, Porto Alegre, Brasil.
- KELLER, K. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer based brand equity", *Journal of Marketing*, American Marketing Association, U.S.A.
- KELLER, K. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- KELLER, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River: Pearson Education International, England.
- KONECNIK, M.; Gartner, W. (2007), "Customer-Based Brand Equity for a Destination", *Annals of Tourism Research* England.
- KOTLER, P. (2001), *Administração de Marketing*, Prentice-Hall, Brasil.
- LINDON, Denis *et al* (2004), *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, Publicações Dom Quixote, Portugal.
- LOW, George S.; Fullerton, Ronald A. (1994), "Brands, Brand Management and the Brand Manager System: a Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, American Market Association, U.S.A.
- MACHADO, Joana César, "A Identidade da Marca" in Lencastre, Paulo (coord) (2007), *O Livro da Marca*, Publicações Dom Quixote, Portugal.
- MELO, António (2006), *O que é o Rebranding?*, QSP Consultoria Marketing, Portugal.
- MILLER, J.; Muir, D. (2009), *O negócio das marcas, construir marcas fortes para valorizar as empresas*, Tinta da China, Portugal.
- MORGAN, N.; Pritchard, A.; Piggott, R. (2002), "New Zealand. 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand", *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan, England.
- MORGAN, N.; Pritchard, A.; Piggott, R. (2003), "Destination Branding and the role of stakeholders. The case of New Zealand", *Journal of Vacation Marketing*, U.S.A.

- OLINS, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible though Design*, Thames and Hudson, England.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (2011), “Healthy growth of international tourism in the first half of 2011” in <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-09-07/healthy-growth-international-tourism-first-half-2011>. Acedido a 3 de Novembro de 2011 em <http://media.unwto.org/en>.
- PECHMANN, Cornelia; Ratneshwar, S. (1991), “The use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Associations versus Differentiation”, *Journal of Consumer Research*, Chicago Journals, U.S.A.
- PEDRO, Margarida, “O valor da marca” in Lencastre, Paulo (coord) (2007), *O Livro da Marca*, Publicações Dom Quixote, Portugal.
- PERREAULT, William; M. Jerome, (1999), *Basic Marketing*, McGraw-Hill College, U.S.A.
- RAGGIO, R. D.; Leone, R. P. (2007), “The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning”, *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan, England.
- REICHHELD, F. (1996), *The quest for loyalty: creating value through partnership*, Harvard Business School Press, Boston, U.S.A.
- SAER (2005,) *Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1.º Quartel do Séc. XXI*
- SCHULTZ, Don. E. (2008), *Where is the new stuff*, Marketing Management, American Marketing Association, U.S.A.
- SERRA, E.; Varela, G. (1998), *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*, Editorial Verbo, Portugal.
- TURATO, E. R. (2004), “A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária”, in S. Grubits & José A. V. Noriega (Orgs.), *Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação*, São Paulo: Vetor Editora.
- VOGT, W. P. (1993), *Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist*, Newbury Park: Sage.
- www.booking.com (Acedido em Setembro de 2011).

- www.sanahotels.com (Acedido em Setembro de 2011).
- YAKIMOVA, Raisa; Beverland, M. (2005), “The brand-supportive firm: an exploration of organizational drivers of brand updating”, *Journal of Brand Management*, Hampshire, Palgrave Macmillan, England.

APÊNDICES

Entrevista à Chefe de Recepção do SANA Sesimbra

Entrevista realizada à Doutora Rita Fernandes, chefe de Recepção/*Front Office* do SANA Sesimbra Hotel no dia 5 de Setembro de 2011.

1. A formação dos novos conceitos procura criar uma identidade associada a cada categoria de hotel, conferindo-lhe assim aspectos de diferenciação dentro do próprio grupo. Que medidas são necessárias implementar num hotel após uma mudança tão inovadora, como é o caso do conceito Excellence no qual o SANA Sesimbra está integrado?

Rita Fernandes: A crescente competitividade no sector hoteleiro, em Portugal e no mundo inteiro, levou à necessidade de repensar a marca SANA Hotels. Sendo a oferta cada vez mais diversificada e os clientes sempre mais exigentes, as estrelas deixaram de ser suficientes para diferenciar ou categorizar os hotéis, daí a necessidade de um *rebranding* total da marca. A SANA Hotels oferece agora um conjunto de conceitos exclusivos: *Style, Excellence, Epic, Evolution*, permitido ao cliente escolher aquele com que mais se identifica. Tal como as pessoas, cada hotel SANA tem a sua personalidade própria. No caso do SANA Sesimbra, este hotel insere-se no conceito Excellence. Tal como o nome indica a filosofia deste conceito é a excelência no serviço e na arte de bem receber. A sua implementação no hotel foi bastante tranquila uma vez que um dos factores de distinção do SANA Sesimbra sempre foi a hospitalidade. Felizmente temos um grande número de clientes habituais que consideram esta a sua “segunda casa”. Acreditamos que a melhor forma de assegurar um serviço de excelência é superar as expectativas do cliente, por isso tentamos sempre proporcionar-lhe uma estadia única. Além do atendimento personalizado e do ambiente familiar, proporcionada por uma equipa bastante jovem e simpática, o SANA Sesimbra beneficia também de uma localização privilegiada a dois passos da praia, mesmo no centro da vila, com uma fantástica vista sobre o mar. As mudanças mais notórias do *rebranding* foram introduzidas no estacionamento (*amenities* dos quartos, *layout* das cartas do restaurante e bares, etc.) e na fachada do hotel com a necessária substituição dos reclusos luminosos que conferem ao edifício um toque de modernidade. A nível da decoração apostou-se

também numa maior sofisticação e conforto dos espaços comuns, sobretudo no exterior, com a aquisição de novo mobiliário para a zona da piscina e jacuzzi e para a esplanada que ganhou a designação de “Café Espadarte”. Esta melhoria contínua da qualidade é um dos valores que distingue a SANA Hotels.

2. Quais os principais obstáculos/preocupações encontrados(as) na realização desta nova estratégia de reposicionamento?

R.F.: A nível operacional, a integração do SANA Sesimbra no conceito Excellence foi facilitada por um conjunto de normas e procedimentos partilhados internamente pelas unidades SANA Hotels, no sentido de uniformizar regras e garantir um maior profissionalismo e qualidade no atendimento ao cliente.

A maior preocupação é sem dúvida a promoção individual do SANA Sesimbra nesta nova estratégia de reposicionamento. Apesar de se inserir no conceito Excellence pelos valores que partilha com os restantes quatro estrelas, o SANA Sesimbra tem, sobretudo pela sua localização, uma identidade própria que o distingue. É um hotel de praia, com uma ocupação muito sazonal, atraindo por isso um tipo de cliente com motivações muito específicas, nomeadamente o sol e praia, o golfe, as actividades náuticas ou de ar livre. Temos obviamente também clientes *corporate* ligados sobretudo às empresas do parque industrial de Palmela como a Volkswagen. Este produto específico requer uma promoção diferente das unidades da zona de Lisboa. Neste sentido, a criação dos novos conceitos, levou também à reestruturação do departamento de vendas e marketing, passando cada unidade de 4 estrelas a ter um Promotor Comercial próprio.

3. Quais os objectivos desta re-invenção da marca?

R.F.: Penso que o grande objectivo desta re-invenção da marca foi dar resposta à necessidade de destacar a SANA Hotels no sector hoteleiro nacional e mundial. Este é sem dúvida um sector em franco crescimento e onde a crescente competitividade obriga a uma evolução permanente, criando propostas diferenciadas. As pessoas procuram cada vez mais novas experiências e a ideia dos conceitos é exactamente proporcionar emoções, levando o cliente a “viver” o hotel. A questão “*What’s your concept?*” leva o cliente a reflectir e a optar pelo conceito que mais se adapta à sua imagem. Os hotéis

“*Style*” oferecem ambientes com estilo, os “*Excellence*” distinguem-se na excelência do serviço, os “*Residence*” pelo conforto, os “*Epic*” pelo luxo e os “*Evolution*” pela inovação. Há sempre um hotel perfeito para si!

4. Como se encontra definida a marca do SANA Sesimbra Hotel no actual contexto concorrencial?

R.F.: O SANA Sesimbra Hotel distingue-se sobretudo pela arte de bem receber que se traduz no atendimento personalizado ao cliente e na atenção aos detalhes, procurando superar as suas expectativas e garantir que no final da estadia ficará com vontade de regressar. O conforto durante a estadia é muito importante por isso no SANA Sesimbra, por isso a decoração dos espaços é acolhedora e elegante e os quartos estão equipados com minibar, LCD, secador, ar condicionado e cofre. Durante a sua estadia os clientes podem usufruir gratuitamente da sauna, jacuzzi, banho turco, ginásio e piscina. Outra vantagem é sua localização privilegiada a dois passos da praia. Entre o mar e a serra da Arrábida, o cliente pode desfrutar de inúmeras actividades ao ar livre, dos deliciosos sabores da terra e do mar que Sesimbra tem para oferecer ou limitar-se a contemplar o por do sol e a vista fantástica sobre a baía, tomando um cocktail no nosso Bar Caravela no 6º piso, junto à piscina.

5. Apesar de ainda bastante recente e ainda em progresso, é possível admitir já um crescimento da quota de mercado desde a implantação da nova estratégia?

R.F.: Penso que ainda é cedo para avaliar os resultados do *rebranding*. De qualquer forma, a abertura de 3 novas unidades: o SANA Silver Coast, o SANA Berlim e o SANA Luanda promete um forte crescimento da cadeia SANA Hotels no panorama hoteleiro nacional e internacional. A expansão da marca não vai ficar por aqui uma vez que estão já em construção novos projectos nomeadamente o Myriad, no Parque das Nações, uma unidade no Algarve e outra na zona das Amoreiras. A visibilidade da marca tem aumentado indiscutivelmente graças ao investimento no Marketing, nomeadamente em outdoors, publicidade em revistas e jornais e na participação da marca em feiras nacionais e internacionais.

6. Qual é a percepção do cliente que opta pelo SANA Sesimbra em termos da sua marca?

R.F.: Cada pessoa é um caso, pelo que cada um percebe ou vive o hotel à sua maneira. De qualquer forma penso que a SANA Hotels tem apostado em todas as unidades hoteleiras na promoção da qualidade, na formação dos colaboradores, na renovação dos equipamentos e na inovação, tendo em vista a satisfação total do cliente. Acredito que os clientes associam a marca SANA Hotels em geral, e o SANA Sesimbra em particular, a valores como o profissionalismo e a qualidade de serviço. No caso do SANA Sesimbra, este é um hotel como um forte enraizamento na vila de Sesimbra, uma vez que foi construído de raiz no lugar do Hotel Espadarte que foi uma referência durante muitos anos. Ao longo destes 11 anos, penso que a marca SANA se tem distanciado cada vez mais da memória desse hotel histórico e da concorrência, afirmando-se pela modernidade da decoração, pelo conforto dos espaços, pelo atendimento personalizado e pela diversidade de oferta de produtos, incluindo o *health club*, animação nocturna durante o verão, uma gastronomia ligada aos sabores da região, vários pacotes promocionais e temáticos ao longo do ano e sobretudo uma vista fantástica sobre a baía.

7. Após todas as mudanças realizadas no âmbito da estratégia de reposicionamento definida pelo grupo, são já visíveis algumas alterações no que diz respeito ao *feed-back* dos clientes no SANA Sesimbra?

R.F.: Temos vindo a receber comentários bastante positivos por parte da maioria dos hóspedes, quer a nível da qualidade do serviço quer a nível da melhoria do produto SANA Sesimbra em si. Para muitos hóspedes o SANA Sesimbra é desde há muitos anos a sua “casa de Verão” e os que nos descobriram recentemente têm elogiado a simpatia no atendimento, a limpeza e decoração quer dos quartos quer das áreas públicas. Para tal muito tem contribuído o investimento na renovação e constante manutenção dos equipamentos, nomeadamente a aquisição de novas espreguiçadeiras para a piscina e zona do jacuzzi, mesas, cadeiras e sofás de exterior para as esplanadas que deram um toque de elegância e modernidade aos espaços públicos do hotel, permitindo ao cliente desfrutar em pleno da magnífica vista que o SANA Sesimbra oferece sobre o mar e a serra da Arrábida.

8. Quais as mudanças mais sentidas no dia-a-dia após o lançamento da nova marca no Hotel?

R.F.: O lançamento da nova marca SANA Hotels obrigou à substituição dos logótipos em todo o material de estacionário, *amenities* e *lettering* na fachada do hotel. O *site* da SANA Hotels foi também reestruturado e adaptado à nova realidade, apresentando agora os novos conceitos e projectos futuros com uma imagem moderna e inovadora. A nível da restauração, foram também criadas as novas cartas de bar e restaurante e a composição do pequeno-almoço foi repensada de forma a estar ao nível dos restantes hotéis Excellence da cadeia. Para esta uniformização contribuiu a criação de um manual de procedimentos SANA Hotels, com normas e regras aplicáveis aos hotéis de toda a cadeia. O *rebranding* levou também à reestruturação do departamento de vendas e Marketing e à intensificação da publicidade da SANA Hotels nos meios de comunicação social e em outdoors.

9. Acredita que a nova marca permite uma identificação junto dos seus clientes? Nomeadamente em termos de credibilidade da marca e à identificação dos seus benefícios e/ou valor acrescentado face à concorrência.

R.F.: Neste momento a SANA Hotels tem 10 unidades em Portugal, distribuídas por Lisboa, Caldas da Rainha, Estoril e Sesimbra, e duas unidades no estrangeiro: o SANA Berlim e SANA Luanda, estando já projectadas três novos hotéis: o SANA Amoreiras, o SANA Algarve e o Myriad. Podemos, por isso, afirmar que a SANA Hotels é já uma das principais cadeias hoteleiras nacionais. A visibilidade da marca tem crescido e o novo *rebranding* nasce exactamente da necessidade da marca se adaptar à expansão e crescimento num contexto de globalização e competitividade. Foram criados conceitos inovadores que consistem em proposta de valor diferenciado, apostando sempre na orientação para o cliente. Penso que a SANA Hotels tem vindo a distinguir-se face à concorrência pela aposta na qualidade dos seus produtos, pela capacidade de renovação e inovação, pelo profissionalismo e qualidade de serviço. Regra geral, os hóspedes reconhecem a credibilidade destes valores e identificam-nos com a marca.

ANEXOS

ANEXO I

- **SANA Lisboa Hotel**

Localizado no coração da cidade de Lisboa, o SANA Lisboa situa-se junto à Praça do Marques de Pombal, Avenida da Liberdade e a Baixa Lisboeta. Com uma localização tão privilegiada, possui excelentes acessos à rede de transportes públicos que permitem explorar a cidade de forma fácil e cómoda.

O hotel dispõe de duzentos e oitenta e sete quartos decorados num estilo clássico-moderno de forma a criar um ambiente confortável e tranquilo. Estes quartos dividem-se em vinte e sete *singles*, cento e trinta e cinco duplos, cento e dezanove quartos *twins*, cinco *suites* e uma *suite* presidencial.

Em termos de serviços e facilidades do hotel de salientar o Restaurante Contemporâneo com cozinha portuguesa e internacional que oferece uma variedade ampla de selecção gastronómica nas modalidades de buffet e à *la carte* e ainda o *staff* multilingue disponível vinte e quatro horas para qualquer pedido.

Possui um *Wellness & Fitness Room* com sauna, banho turco, jacuzzi, solário e *fitness room* para usufruto exclusivo dos seus clientes.

As suas onze salas de reunião com capacidade até mil e quinhentas pessoas tornam o SANA Lisboa Hotel uma grande aposta para o turismo de negócios.

- **SANA Malhoa Hotel**

Localizado no centro de Lisboa, entre Sete Rios e a Praça de Espanha, o SANA Malhoa Hotel encontra-se próximo dos mais relevantes pólos universitários, empresariais e culturais da cidade.

O hotel possui cento e oitenta e cinco quartos distribuídos por dezasseis *singles*, noventa e cinco duplos, setenta *twins* e ainda quatro *suites*. Todos eles decorados num estilo moderno que conjuga cores harmoniosas em espaços relaxantes com um ambiente elegante.

No restaurante Mediterrâneo é possível escolher entre diversas possibilidades inspiradas tanto na cozinha tradicional portuguesa como na mediterrânica. No bar do Hotel é possível desfrutar diariamente do som do piano ao vivo.

Existem no hotel sete salas de reunião com seiscentos e trinta e três metros quadrados e capacidade até setecentas pessoas.

- **SANA Metropolitan**

Junto á Praça de Espanha e Sete Rios, o SANA Metropolitan Hotel beneficia de excelentes acessos e proximidade à rede de transportes públicos tais como o metro ou o comboio. Perto da Praça do Marquês de Pombal e da Baixa Lisboeta, o hotel encontra-se numa situação privilegiada junto dos principais centros comerciais de Lisboa e pólos universitários.

Com trezentos e quinze quartos, o SANA Metropolitan dispõe de cinquenta e três quartos duplos, duzentos e cinquenta e três *twins* e nove *suites*.

O som do piano ao vivo é uma constante nas noites do bar Wall Street. O seu restaurante, o Astrolábio, serve sobretudo pratos inspirados na cozinha tradicional portuguesa, dando a conhecer a nossa gastronomia.

Tem treze salas de reunião, todas com luz natural, num total de mil setecentos e oitenta e nove metros quadrados e com capacidade máxima até oitocentas pessoas.

- **SANA Berlim Hotel**

Inaugurado recentemente, o SANA Berlim Hotel situa-se na zona oeste da cidade de Berlim, junto do Tiergarten, do Zoologischer Garten, da famosa igreja da Memória, do conhecido centro comercial KaDeWe e da principal artéria da antiga Berlim ocidental onde existem numerosos restaurantes, lojas, cinemas e bares. À semelhança dos hotéis de Lisboa, também o SANA Berlim está localizado junto à rede de transportes públicos, permitindo conhecer a cidade de forma cómoda.

O hotel oferece uma escolha diversificada no que diz respeito aos tipos de alojamento, quartos para viagens de lazer ou de negócio, quer estas sejam de curta ou de

longa duração. Duzentas e oito unidades de alojamento distribuídas por quartos, suites e apartamentos. É de momento o único hotel que possui apartamentos, dentro do conceito de Residence que será abordado mais à frente. O hotel é portanto constituído por cento e cinquenta e três quartos duplos, uma *suite*, doze *suites* júnior, seis estúdios, dezoito T1 e ainda dezoito T2.

O restaurante do hotel conta com uma ementa inspirada na cozinha portuguesa dando a conhecer a gastronomia nacional e dispõem de um *chill out bar* e um *lobby bar* com jardim privativo.

No seguimento dos hotéis de quatro estrelas da cadeia, também o SANA Berlim possui *Fitness & Wellness Centre* com piscina, sala de *fitness*, saunas e massagens.

Para reuniões ou qualquer tipo de evento o hotel conta com seis salas de reunião, três delas com uma vista panorâmica sobre a cidade de Berlim.

- **SANA Sesimbra Hotel**

Apenas a trinta minutos da cidade de Lisboa, o SANA Sesimbra Hotel localiza-se na vila piscatória de Sesimbra, imediatamente sobre a praia. A sua proximidade das zonas empresariais e de negócios de Setúbal e da sua região torna-o uma escolha de eleição não só para o turismo de lazer mas também para o turismo de negócios.

O hotel possui uma localização central privilegiada no centro da vila, rodeado pela tranquilidade do parque natural da Arrábida e por praias de areia branca. A menos de quarenta quilómetros de Lisboa, é o local ideal para quem procura o contacto com a natureza, boa gastronomia, vinhos, desportos náuticos, cultura ou paisagem, e ainda para descobrir alguns dos melhores campos de golfe de Portugal.

Com cem quartos num estilo moderno e elegante em que a elegância predomina, o hotel dispõem de trinta quartos duplos, sessenta e sete quartos *twins* e três *suites*.

O Restaurante Espadarte oferece um leque diversificado de cozinha internacional e peixe fresco.

Pode utilizar a piscina panorâmica no último piso do hotel e *jacuzzi* ao ar livre.

No que diz respeito a salas de reunião, o hotel dispõe de quatro salas com duzentos e quarenta e quatro metros quadrados e capacidade até duzentas e noventa pessoas.

- **SANA Silver Coast Hotel**

Em funcionamento desde Junho do ano corrente, o SANA Silver Coas Hotel é a mais recente unidade hoteleira da cadeia. O hotel situa-se a meio caminho entre o norte e o sul de Portugal, a quarenta e cinco minutos de Lisboa e perto de várias praias da região do Oeste. No centro das Caldas da Rainha, em frente ao Parque D. Carlos I e junto ao Hospital Termal.

O hotel é composto por oitenta quartos e oito *suites*, todos decorados com bom gosto e tradição.

Os espaços do hotel estão decorados com uma forte influência neoclássica, procurando recriar a época de D. João II e o século XV. Um ambiente confortável e elegante numa envolvente palaciana repleta de *glamour*.

- **SANA Estoril Hotel**

Localizado na Costa do Estoril é o destino eleito para a realização de grandes eventos de cariz desportivo, cultural e de lazer apenas a vinte quilómetros da cidade de Lisboa. É ideal para quem procura não só conhecer diversas praias mas também para quem pratica golfe, tendo sete campos à sua disposição. Situa-se apenas a trezentos metros do centro de congressos do Estoril e a escassos minutos do Casino do Estoril.

Composto por noventa e sete quartos decorados num estilo clássico e acolhedor, dispõe de oito quartos *single*, vinte e dois quartos duplos e ainda sessenta e sete quartos *twin*.

Em termos de reuniões, o hotel dispõem de duas salas com capacidade até duzentas pessoas, ambas com luz natural. O seu restaurante, o Panorâmico, tal como o próprio nome indica, oferece uma vista deslumbrante sobre a baía de Cascais.

- **SANA Reno Hotel**

Localizado no centro de Lisboa entre a Praça Duque de Saldanha, a Praça do Campo Pequeno e o Museu Calouste Gulbenkian, o SANA Reno Hotel é um ponto de partida para conhecer tudo o que Lisboa tem para oferecer.

Junto a uma estação de metro, o hotel oferece excelentes acessos à rede de transportes públicos, permitindo a deslocação das grandes zonas comerciais próximas do hotel, tais como o Saldanha ou os armazéns do El Corte Inglés.

Com noventa e dois quartos decorados de forma clássica, proporcionando um ambiente confortável e acolhedor, o hotel dispõe de vinte e oito quartos duplos, sessenta e um quartos *twin* e ainda três *suites*.

O hotel possui uma área de lazer com piscina exterior e sauna, servindo refeições ligeiras e snacks no seu bar. De salientar ainda quatro salas de reunião com capacidade até cem pessoas, todas elas com luz natural.

- **SANA Capitol Hotel**

A escassos metros da Praça do Marquês de Pombal e em pleno centro da cidade de Lisboa, o SANA Capitol Hotel beneficia de uma localização privilegiada junto da rede de transportes públicos, centro histórico da cidade, espaços culturais, e ainda zonas comerciais e de lazer.

O Hotel é composto por cinquenta e nove quartos, todos eles decorados num estilo “urban” e sofisticado, com cores vivas e uma iluminação suave e natural. A arquitectura combina elementos estruturais e decorativos numa atmosfera única.

O restaurante do Hotel, o “C” *Food and Drink Lounge* oferece uma selecção variada de cocktails, snacks e carta de refeições ligeiras. O seu ambiente informal e contemporâneo tornam-no o local ideal para uma pequena reunião de trabalho ou apenas para uma pausa ao fim da tarde.

- **SANA Rex Hotel**

Situado na encosta de uma das sete colinas da cidade de Lisboa, em frente ao Parque Eduardo VII, o SANA Rex Hotel encontra-se a escassos metros da Baixa Lisboa e da Praça do Marquês de Pombal.

Tal como todos os SANA na zona de Lisboa, o SANA Rex beneficia de excelentes acessos à rede de transportes públicos, centro histórico, espaços culturais, zonas comerciais e de lazer.

A grande maioria dos seus sessenta e oito quartos possui uma vista magnífica sobre a cidade de Lisboa e o Parque Eduardo VII. Os quartos distribuem-se por vinte e dois duplos, trinta e sete *twins* e nove *suites*. O hotel dispõem de serviço de recepção vinte e quatro horas e de um *Lobby Bar para Cocktails*. Para reuniões, o hotel possui uma sala panorâmica de quarenta e três metros quadrados e com capacidade até sessenta pessoas.

- **SANA Executive Hotel**

Localizado na zona central da cidade de Lisboa, o SANA Executive Hotel encontra-se perto dos Jardins e Museu Calouste Gulbenkian, das Praças Duque de Saldanha e Campo Pequeno. É o local ideal para descobrir as principais atracções turísticas Lisboa tais como a Baixa de Lisboa, o Chiado e os Bairros históricos.

O Hotel possui a toda a sua volta diversas lojas e cafés, situando-se mesmo junto aos armazéns do El Corte Inglés e outros famosos centros e zonas comerciais.

Apenas a cinco minutos do Hotel é possível aceder a uma estação de metro, tendo portanto óptimos acessos à rede de transportes públicos.

Com setenta e dois quartos, todos decorados num estilo *art nouveau*, o Hotel dispõe de quarenta e sete quartos duplos e vinte e sete *twins*.

No *Lobby bar* do Hotel estão disponíveis *cocktails*, bebidas e ainda diversos *snacks*.

Para reuniões ou qualquer tipo de eventos, o SANA Executive Hotel disponibiliza duas salas panorâmicas com cento e dez metros quadrados e capacidade até sessenta pessoas.

ANEXO II

- Ilustrações de SANA Sesimbra Hotel

Piscina Panorâmica SANA Sesimbra Hotel



Fonte: SANA Hotels

Exterior SANA Sesimbra Hotel



Fonte: SANA Hotels

Quartos SANA Sesimbra Hotel



Fonte: SANA Hotels

Restaurante Espadarte SANA Sesimbra Hotel



Fonte: SANA Hotels

