

ID: 13358307  
Data: 01-03-2006

# Marketeer

Tiragem: 15000  
País: Portugal  
Âmbito: Outros Assuntos  
Perid.: Mensal

Página: 19  
Cores: Cor  
Área: 20,92X26,68 cm2  
Corte: 1 de 6



  
Memorandum





tema **de** capa

# UM SEGMENTO UMA MARCA?

Os segmentos tradicionais da hotelaria (Luxury, Upper upscale, Upscale, Mid-market, Budget) tendem a desdobrar-se. Por outro lado, novos segmentos continuam a ser identificados, à medida que melhor se conhece o mercado e se ponderam as suas tendências

POR PEDRO SANTOS ROSA\*

**A**ssistiu-se, nos últimos anos, a um movimento de difusão de múltiplas marcas, originárias na sua génese em reputadas cadeias internacionais de hotéis. Quererá isto dizer que a cada segmento corresponderá, no futuro, uma marca diferente? Uma abordagem linear do tema poder-nos-ia levar a concluir que esta resposta se cinge a uma simples estratégia tradicional de marketing. Contudo, a complexidade das variáveis envolvidas no processo de decisão ultrapassa as fronteiras de uma matriz de segmentação de clientes.

Conhecer os nossos clientes é, e será sempre, a melhor base para a definição de uma estratégia de marketing de sucesso. Compreender as suas expectativas e saber como satisfazê-las, quando comparado com os competidores, é, portanto, o ponto de partida. A análise do cliente envolve a segmentação do mercado potencial, percebendo o seu perfil e os seus key buying factors. Paralelamente, surgem novos atributos de diferenciação entre segmentos, reflectindo a mutação constante de hábitos e de necessidades, que se traduzem em novos conceitos, os quais obviamente têm associadas propostas de valor distintas.

Num futuro próximo, a matriz assumirá novas dimensões, reflectindo não apenas uma categorização de estilos mas também de necessidades.

A resposta a esta questão não é evidente. No entanto, não se limita à análise da matriz. Se assim fosse, correríamos o risco de descaracterizar a indústria hoteleira. Veja-se, por exemplo, o posicionamento da cadeia hoteleira Hilton, o qual procura projectar a uniformidade dos standards de qualidade, mantendo transversalmente a referência Hilton, não em

função de diferentes mercados, mas sim de um único mercado com diferentes segmentos. Por sua vez, a cadeia de hotéis Marriot considerou que uma estratégia com essas características poderia ser penalizadora e proporcionar associações não pretendidas, entre segmentos com necessidades distintas. Decidiu, portanto, optar por diferentes marcas.

Os CEOs sabem que, decorrentes das mutações constantes a que as suas organizações estão sujeitas, há regras básicas a cumprir:

- Saber onde quer estar posicionada a sua organização dentro de 5 ou 10 anos;
- Fazer corresponder a oferta com aquilo que o cliente procura;
- Melhorar a utilização dos seus recursos;
- Beneficiar de economias de escala;
- Evitar a concorrência directa;
- Deter um maior controlo dos factores externos e envolventes;
- E, acima de tudo, balancear e orientar a sua estratégia em função do binómio segmentação/diferenciação, que tenha em consideração a evolução futura do mercado e a rentabilização do investimento.

No entanto, também sabem que é difícil manter uma trajectória estável quando os consumidores são cada vez mais resistentes a abordagens tradicionais e quando, por outro lado, a capacidade das organizações em gerar novas propostas de valor é lenta e implica custos demasiado elevados.

A opção por uma estratégia “multimarca”, ou por uma estratégia de “marca única”, tem por base a diferenciação que se pretende incutir no serviço prestado e na forma como nos pretendemos posicionar perante o cliente. A diferença entre ambas reside na cultura de marketing que lhes está subj-

\* Director do sector de Tourism, Hospitality and Leisure na Deloitte



cente: o enfoque nas necessidades e expectativas do cliente versus o enfoque nos standards internos de qualidade da marca.

**Novos segmentos, novos conceitos, novas estratégias**

Uma empresa que opta por uma orientação “multimarca” assume diferentes convicções. A sua confiança suporta-se na sua elevada capacidade em compreender as necessidades dos diferentes segmentos, bem como na agilidade em conceber a oferta que melhor se adapte. Na realidade, alguns estudos revelam que o cliente não baseia as suas decisões em função da marca do hotel, mas no facto de se adaptar ou não ao propósito a que se destina a sua estada. Essa a razão pela qual algumas cadeias hoteleiras se concentram numa análise de mercado que permita identificar os denominados white-spaces, onde possam intervir. Quer seja numa perspectiva de refinamento do produto final, quer seja numa lógica de inovação que consista na concepção de um novo conceito/oferta e consequentemente de uma nova marca. Contudo, a decisão de aproximação ao mercado envolve a percepção da procura actual e potencial.

Os limites de actuação da indústria hoteleira, ao mesmo tempo que esta se concentra através de fusões e aquisições, tendem a expandir-se, procurando novos mercados de actuação que permitam uma gestão eficiente da sua capacidade disponível, sem obrigatoriamente desvirtuarem o seu core business. As tendências de aproximação ao mercado imobiliário de Timeshare e de Extended Stay são disso exemplo. Na realidade, trata-se de diferentes abordagens a segmentos já existentes, onde a experiência e know-how podem e têm sido capitalizados com bons resultados.

Paralelamente, o investimento na inovação é um factor primordial para o sucesso, quer se trate de investimento em novas tecnologias, quer falemos de investimento no design e na tipologia de serviços disponíveis, reflexo das novas exigências, do mix de culturas e da diferenciação num sector cada vez mais massificado. Estudos recentes revelam que é cada vez mais significativa a percentagem de reservas efectuadas fora dos canais tradicionais, assumindo a Internet um papel fundamental na divulgação e promoção dos hotéis. Perante esta tendência crescente, as cadeias hoteleiras deverão definir de forma responsável a sua estratégia de actuação em função do posicionamento que preconizam.

	Marriott	Starwood	IHG	Accor	Hilton
Luxury					
Upper upscale					
Upscale					
Mid-market					
Budget					
Extended stay					
Timeshare					
Other					

Fonte: Deloitte

A par desta perspectiva de cariz eminentemente tecnológico surgem as necessidades emergentes dos clientes, onde os segmentos de Business Traveler, independentemente da sua natureza, valorizam de forma inequívoca o acesso a serviços de office-desk (internet, business centers, ...).

Por outro lado, aspectos como o design, a decoração, os acabamentos, o bom-gosto, o charme e o requinte são cada vez mais valorizados pelos diferentes segmentos, traduzindo-se em novos conceitos de hospedagem, como sejam os denominados “Boutique Hotels” ou “Charm Hotels”. Nesta mesma linha, mas numa perspectiva mais vanguardista surge o conceito de “Radical Hotels” (e.g. Yotel), onde os aspectos relacionados com o design e a decoração são completamente inovadores.

Em suma, a diferenciação e a inovação serão uma constante na identificação de novos segmentos, ávidos por novas experiências e sensações. Perante este panorama, e com o objectivo de manter o sector sustentável a longo prazo, há que definir estratégias que permitam garantir a recorrência, manter os níveis de qualidade, o controlo orçamental e o investimento inerente à fidelização dos actuais e à captação de novos clientes.

Ou seja, não há estratégias ideais e uniformes aplicáveis. Mas, quando se analisa o modus operandi dos principais players do sector, são visíveis as diferenças nos resultados gerados para os accionistas e, no final do dia, são os números que contam.



# ESPAÇOS COM CONCEITO

**Os limites do desempenho da indústria hoteleira, ao mesmo tempo que esta se concentra através de fusões e aquisições, tendem a expandir-se numa procura por novos mercados de actuação. Da parte dos clientes, é visível uma valorização crescente de aspectos como o design, a decoração, os acabamentos, o bom-gosto, o charme. O que se tem traduzido em novos conceitos, em crescimento. Porque, também neste mercado, a diferenciação e a inovação são a pedra de toque para conquistar e fidelizar clientes. Os quais, mais que um produto ou serviço, procuram experiências... únicas! Uma tendência, de resto, a ser acompanhada de perto pelo sector imobiliário**

**20**  
**Um segmento,  
uma marca?**





**TEMA DE CAPA**  
**ESPAÇOS COM CONCEITO** PÁG. 18  
Um segmento, uma marca?



# ESPAÇOS COM CONCEITO

Hotelaria e imobiliário criam ambientes  
como forma de diferenciação