



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**Marketing de Relacionamento no setor de transporte
aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM.**

Danielle Franco de Magalhães Garcia

RIO DE JANEIRO
2004

Marketing de Relacionamento no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM.

Danielle Franco de Magalhães Garcia

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como pré-requisito à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti

RIO DE JANEIRO
2004

Marketing de Relacionamento no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM.

Danielle Franco de Magalhães Garcia

Monografia apresentada ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial necessário à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Sólon Gonçalves Gallotti – Orientador

Prof. Dra. Regina Célia Montenegro de Lima

Prof. Mestre Claudete Lima da Silva

RIO DE JANEIRO
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Garcia, Danielle Franco de Magalhães.

Marketing de Relacionamento no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2004.

x, 50 f.: 5 il.

Monografia. Curso de Comunicação Social habilitação em Publicidade e Propaganda. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti

1. Marketing. 2. Marketing de relacionamento. I. Gallotti, Luiz Sólton Gonçalves (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. III. Publicidade e Propaganda. IV. Escola de Comunicação. V. Título.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Jorge Henrique, que é e sempre será o meu cliente fiel e preferencial.

Ao meu avô, Euripedes Franco, pelo exemplo de integridade, honestidade e amor, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter-me dado força e coragem para concretizar este trabalho.

Ao meu marido e companheiro Carlos Alberto, pelo carinho e dedicação, com que me ajudou a superar as dificuldades para concluir este curso.

À minha querida mãe Marluce, pelo seu companheirismo e dedicação fundamentais para meu crescimento.

Ao meu irmão Marcelo Henrique, exemplo de bondade, caráter e determinação, no qual me espelho.

Ao meu padrinho Esnir, pelo apoio fundamental para a conclusão desta monografia.

A toda a minha família e aos amigos, por fazerem parte da minha vida e por terem acreditado no meu sucesso, especialmente ao amigo Fagner, pelas palavras de coragem e incentivo.

Ao meu orientador Luiz Sólton, pelo seu profissionalismo, paciência e dedicação ao mostrar o caminho a ser seguido.

À Professora Doutora Regina Célia, pelos ensinamentos transmitidos. Exemplo de dedicação e amor ao trabalho.

O educador é aquele que cresce e se engrandece com o aprendizado do aluno; sendo assim, agradeço a cada um dos docentes que passaram por mim nesta jornada. Cada um contribuiu de maneira especial para que este trabalho fosse realizado.

GARCIA, Danielle Franco de Magalhães. Marketing de Relacionamento no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM. Orientador Luiz Sólton Gonçalves Galloti. 50 pg. Monografia (Universidade Federal do Rio de Janeiro) Projeto Experimental. Curso de Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Resumo

Estudo exploratório sobre estratégias de comunicação centradas nos conceitos de Marketing de Relacionamento, Database, Customer Relationship Management (CRM) utilizadas pelas empresas visando à captura, manutenção e recuperação de clientes. A pesquisa agrega um estudo de caso sobre o segmento de transporte aéreo de passageiros no mercado do Brasil em 2004, focado na empresa TAM. O trabalho destaca o efeito positivo para a corporação que, em um ambiente de concorrência, seja pioneira na adoção adequada das referidas estratégias.

Abstract

Exploratory study on communication strategies base on Marketing of Reletionship, Database & CRM concepts adopted by companies searching catch, maintains and recover customers. In addition the study presents a case stdy on passenger's air transportation sector in Brazil market in 2004, centred in the enterprise TAM. The research puts in evidence the positive effect for the corporation that, facing a hard concurrence environment, is an adequate adoption pioneer of such strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Marketing Tradicional versus Marketing de Relacionamento.

Figura 2 – Etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente.

Figura 3 – Etapas da segmentação de mercado.

Figura 4 – Variáveis de segmentação de mercado.

Figura 5 – Transformações do marketing tradicional para marketing “*one-to-one*”.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Programa Fidelidade TAM.

Anexo 2 – Site www.tam.com.br.

Anexo 3 – *Web Call Center*.

Anexo 4 – e-TAM.

Anexo 5 – *totens* de auto-atendimento de *check-in*.

Anexo 6 – Glossário.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1	Objetivo	2
1.2	Justificativa	2
1.3	Metodologia	3
1.4	Partes do trabalho	3

2 CONCEITOS DE MARKETING

2.1	Atração e retenção de clientes	7
2.2	Marketing Tradicional	10
2.3	Marketing de Relacionamento	11
2.3.1	Satisfação do cliente	13
2.3.2	Fidelização do cliente	14
2.4	<i>Database Marketing</i>	17
2.4.1	Como o <i>Database</i> viabiliza o marketing de relacionamento	19
2.4.2	<i>Database Marketing</i> aliado ao marketing de relacionamento	20
2.5	Definição do mercado alvo – segmentação	21
2.6	O software de CRM auxiliando o marketing de relacionamento	25
2.6.1	Definindo o “ <i>Customer Relationship Management</i> ” (CRM)	26
2.6.2	CRM; uma decisão estratégica.	28
2.6.3	Etapas de uma estratégia de CRM	29
2.6.4	Estratégias, processos e tecnologia	31
2.6.5	CRM e seus aspectos organizacionais	32
2.6.6	CRM e seus aspectos tecnológicos	32

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1	O setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil	34
3.2	Sobre a empresa aérea TAM	38
3.2.1	Histórico	38
3.2.2	Posicionamento no mercado de aviação	41
3.2.3	Tratamento diferenciado ao cliente (marketing de relacionamento)	42

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Este é um mundo globalizado em que o mercado é dinâmico com constantes transformações e avanços tecnológicos; por isso, as empresas tendem a caminhar junto a esses mercados. A partir do momento em que o ambiente se modifica, as empresas também se modificam, procurando sempre manter relacionamentos sólidos, lucrativos e duradouros com os clientes.

Vive-se uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. A concorrência é cada vez mais acirrada e cresce não só entre as empresas como também em setores específicos de negócios.

De acordo com MCKENNA (2000; p.48) “... para sobreviver em mercados dinâmicos, às empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades”, ou seja, é preciso que as empresas usem todas as ferramentas disponíveis no arsenal de comunicações de marketing, utilizando toda a sua criatividade e imaginação, para acrescentar valores e benefícios diferenciados aos seus clientes.

COBRA chama a atenção para a importância de se conhecer o posicionamento da concorrência frente ao mercado, para criar estratégias novas que ofereçam maior valor e benefícios que seus concorrentes.

Entender e controlar o meio ambiente da concorrência é compreender as forças e as fraquezas da empresa. É determinar os objetivos e as estratégias de cada um dos principais concorrentes, analisando os seus pontos fortes e fracos e as respectivas participações de mercado (COBRA, 1986).

Com o aumento da competição, as empresas estão se voltando para o cliente, procurando atender as suas exigências e expectativas.

É dentro desse contexto ambiental que surge a oportunidade para a prática da estratégia de marketing de relacionamento, que enfatiza a fidelização do cliente buscando manter relacionamentos sólidos, lucrativos e duradouros.

Esta monografia analisa a eficácia do marketing de relacionamento, tendo, como exemplo, o setor de transporte aéreo, no qual é enfocada a empresa aérea TAM, que pretende se destacar pela qualidade de serviços prestados aos clientes.

E o estudo deste tema está sendo realizado através de material disponível em bibliografia especializada, artigos de periódicos e busca na rede mundial da internet.

1.1 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é mostrar a importância do Marketing de Relacionamento para a conquista de uma posição sólida no mercado de transporte aéreo, tendo como referência o caso da empresa aérea TAM.

1.2 Justificativa

O trabalho tem por objetivo analisar como o Marketing de Relacionamento pode ser uma poderosa ferramenta que ajuda as empresas na retenção de clientes. As empresas estão percebendo que, para se manter no mercado, é preciso não só fechar uma venda e como também conquistar clientes e atendê-los de um modo competitivo, criando um relacionamento mutuamente lucrativo. Portanto, o Marketing de Relacionamento vem sendo reconhecido como importante estratégia para as empresas, nos últimos anos.

As empresas devem oferecer não só melhores produtos mas, principalmente, excelência em serviços. A chave para conseguir uma posição sólida no mercado está em atender as necessidades do cliente em uma posição melhor do que os concorrentes.

Para ilustrar como o Marketing de Relacionamento pode ser importante para as estratégias comerciais de uma empresa, é feito o estudo de caso do segmento de transporte aéreo – especificamente da empresa TAM.

A TAM é uma empresa de prestação de serviço cujas exigências do cliente são levadas em conta. Essa ênfase na qualidade dos serviços representa um aspecto que confere vantagem competitiva às empresas que procuram se enquadrar nesse padrão. Entende-se que o caminho para o sucesso pode estar no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, criando elos e rotinas que melhorem a imagem, aumentando a qualidade e garantindo o sucesso frente às empresas concorrentes.

A busca do diferencial, usando estratégias de marketing que auxiliam a garantir a sobrevivência, torna-se importante em um contexto bastante competitivo como o mercado aéreo brasileiro. Esta necessidade torna-se primordial ao ser aplicada a países com uma economia instável como a brasileira, uma vez que pode não haver espaço para muitas empresas no mercado de transportes aéreos.

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada é um estudo exploratório com base na literatura e trabalho de campo para a formulação do estudo de caso apresentado. Com o auxílio do orientador Luiz Solon, é feita uma filtragem nos livros e artigos encontrados e formulado todo o embasamento teórico deste trabalho.

São seguidos alguns passos importantes para a realização desta monografia: Primeiro, define-se o assunto a ser abordado: “Marketing de Relacionamento”. Em seguida é feita a delimitação do assunto, com opção de estudar algumas ferramentas que viabilizam o Marketing de Relacionamento.

Após selecionar o tema, é desenvolvido o embasamento teórico, e realizado um levantamento bibliográfico sobre o ponto de vista de diversos autores.

Na etapa seguinte, descreve-se a pesquisa de campo sobre o desenvolvimento no setor de transportes aéreos de passageiros no Brasil, onde é analisada a tendência do setor, através da busca de publicações e artigos de revistas disponíveis na internet. Para ilustrar a importância do tema, como exemplo, é estudada as estratégias de Marketing de Relacionamento que a empresa aérea TAM utiliza para destacar-se de seus concorrentes.

1.4 Partes do trabalho

O trabalho está apresentado em três capítulos.

Na Introdução aparece: a divisão, a estrutura do trabalho, os tópicos principais e sua contribuição para o desenvolvimento do tema.

O capítulo II desenvolve o embasamento teórico e conceitos sobre Marketing Tradicional e Marketing de Relacionamento. Ainda neste capítulo são abordados os itens atração, retenção e satisfação de clientes, fidelização e segmentação, como fatores importantes que ajudam as empresas a estreitar o relacionamento com o cliente, focando o *Database Marketing* como uma ferramenta de apoio ao Marketing de Relacionamento e o CRM que tem o objetivo de ajudar as organizações a tratar cada cliente individualmente.

O capítulo III descreve a Pesquisa de Campo onde é feita a análise do setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil, tendo, como ponto principal, o estudo de caso

da empresa aérea TAM. São estudadas as estratégias de marketing da empresa e sua política de relacionamento com o cliente.

No capítulo IV, a título de considerações finais, é feita uma análise panorâmica de conceitos abordados e suas influências nas organizações modernas.

2 CONCEITOS DE MARKETING

Para poder situar adequadamente a pesquisa proposta, parece necessário explicitar alguns conceitos adotados. São basicamente conceitos extraídos das Teorias de Administração de Vendas e das Teorias de Marketing.

Ao estudar os conceitos de marketing, verifica-se que estão evoluindo, permanentemente. Adota-se a definição segundo a qual “marketing é uma filosofia de negócios” SEMENIK e BAMOSSY (1995, p.12). Acolhe-se a idéia de que toda estratégia de planejamento e execução dos projetos da empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes. Com tal definição, restringe-se a função de marketing, que pode ser muito mais abrangente do que aqui apresentada.

Diz KOTLER (1998, p.3):

“O Marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Para este autor, o marketing está ligado diretamente ao cliente e em conquistar e manter relacionamentos lucrativos com eles. A meta do marketing é atrair novos clientes, buscando sempre um valor maximizado, mantendo os clientes atuais e dando-lhes a satisfação plena.

Marketing está diretamente relacionado a atender necessidades e satisfazer as demandas dos consumidores, criando-se um elo entre empresa e cliente, com objetivo de gerar valores mútuos.

As **necessidades**, segundo KOTLER, são complexas. Podem ser de ordem física (vestuário, alimento, calor e segurança); de ordem social (inclusão a um determinado grupo e afeição) e também de ordem individual (conhecimento, auto-realização).

Essas necessidades são próprias do homem. Quando não satisfeito, o homem busca a satisfação ou tenta reduzi-la. Na teoria de KOTLER, “as pessoas têm desejos quase infinitos, mas recursos limitados”, ou seja, nem tudo que desejam podem adquirir.

Os desejos humanos sofrem modificações de acordo com sua origem, cultura e situação econômica. Para o consumidor, o que hoje é um desejo ou necessidade, amanhã

pode não ser mais, tendo ele outras preferências. E de acordo com estas tendências, as empresas trabalham direcionando seus futuros investimentos, desenvolvendo e ajustando sua oferta às mudanças constantes das necessidades e dos desejos do mercado, buscando da melhor forma satisfazer a demanda.

Produto é qualquer coisa que pode ser oferecido a um mercado e que satisfaça uma necessidade ou um desejo. Os produtos podem ser objetos físicos, serviços, lugares, organizações e até idéias.

Desejos são as necessidades humanas adaptadas pela cultura e pelas características de cada indivíduo.

A **troca** é o ato de adquirir o objeto desejado ou necessitado em troca de algo de valor que satisfaça a outra parte, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Já as **transações**, segundo KOTLER, “é uma unidade de medida do marketing que corresponde a uma troca de valores entre ambas as partes”.

O conceito de troca leva ao conceito de **mercado** que são grupos de compradores reais e potenciais de um produto. Esses grupos podem ser os mais variados, de acordo com as necessidades regionais, culturais ou sócio-econômicas. As necessidades ou desejos específicos dos compradores podem ser realizados através da troca. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer trocas, e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam. (KOTLER, 1998)

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, CHURCHILL e PETER (2000, p.4) citam uma visão empresarial da *American marketing Association*, “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O marketing está, constantemente, sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era antes considerado “arte de vender produtos, agora passa a ser a ciência e arte de conquistar clientes”, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade. (KOTLER, 2000, p.155)

Há autores que levam mais longe a definição de marketing. Assim, por exemplo, para LIGHT, a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal

à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à empresa a sua lucratividade e continuidade. (LIGHT, 1998)

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por MCKENNA. Para o autor, deixa-se de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor. (MCKENNA, 1999)

2.1 Atração e retenção de clientes

Neste novo século, a principal fonte de inspiração para que as empresas busquem estratégias voltadas para o cliente tem sido a busca pela sobrevivência. Cada dia surgem novos competidores no mesmo mercado, atuando em tempo real. Os consumidores enfrentam uma série de opções, saturados com inúmeras informações e benefícios.

Percebe-se que o cliente não depende da empresa, é a empresa que depende do cliente. O cliente possui interesse próprio, tem a opção de ir até a empresa em busca de seu serviço ou produto oferecido. Há um número crescente de opções à sua disposição. Por isso, ouvir, entender, responder e buscar o diferencial deve ser essencial para qualquer empresa que deseja se manter no mercado.

O verdadeiro marketing orientado para o consumidor, não deve esquecer os clientes atuais. Não se deve partir do princípio de que tais clientes já estão satisfeitos e que, por isso, o apoio e o patrocínio deles vão permanecer. Tal satisfação deve ser monitorada constantemente. Deve-se ainda, ter em mente que tais consumidores alteram seus valores e desejos, de acordo, por exemplo, com momentos em que se concentram e é preciso estar sempre atentos a tais alterações e, mais ainda, às necessidades atuais ainda não satisfeitas.

As empresas estão percebendo que para se manterem rentáveis no mercado atual elas devem estar atentas à taxa de consumidores perdidos e fazer o máximo para reduzi-la.

“a retenção de cliente é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor

número de recursos despendidos no esforço de abordagem ao cliente já existente, como também por aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente, pois conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações”. (ROSA, 2001, p.78)

As empresas estão enfatizando na busca de manter e aumentar a lucratividade dos atuais clientes. Contudo, reconhecem que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes que outros.

O conceito de marketing requer uma compreensão do mercado. A satisfação da demanda é importante na medida em que produza lucros. Embora o enfoque no consumidor seja extremamente importante, deve ser sempre lembrado o objetivo final das vendas, ou seja, gerar dividendos para as empresas. (HOUSTON, 1997)

Para a empresa saber quais são os seus clientes lucrativos esses, são classificados pela recentidade, frequência de compras e valor monetário (fórmula de classificação conhecida como RFM). Seus melhores clientes são aqueles que compram recentemente, com frequência e que gastam muito (KOTLER, 2002). No entanto, segundo VAVRA (1993, p.58), “é necessário acompanhamento constante do valor de duração do cliente para a empresa. Tal valor pode ser calculado multiplicando-se o tempo de duração, em períodos, pela média de compras”. É evidente que se deve levar em conta, também, o custo desse cliente para a empresa.

“A concorrência bem sucedida requer uma realocação do esforço de marketing, entre ferramentas e táticas que favoreçam cada vez mais a retenção efetiva de clientes, pois sendo alto o custo de conquista, resta á empresa, investir em aumentar o valor patrimonial do cliente (VPC), ou seja, seu valor de duração, pois somente as empresas que conseguem fazer com que o custo de conquista seja menor que o lucro líquido de duração antes dos impostos, sobreviverá e terá lucro”. (VAVRA, 1993, p.59)

VAVRA (1993, p.60) destaca que, a proposta de voltar todos os esforços para manter os clientes é, comprovadamente, mais interessante para as empresas:

- Os custos com atração de clientes são cada vez maiores. Por exemplo, os custos de mídia de massa que estão sempre subindo. Permanecer na mídia, mantendo o nível de propaganda proporcional à participação de mercado é quase impossível para muitas empresas. E, mesmo se fosse viável, é questionável se seu valor é compensatório no que diz respeito à atração de novos clientes;

- Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual;

- Clientes insatisfeitos têm um potencial destrutivo. 91% de consumidores insatisfeitos jamais comprarão na mesma empresa e, o que é pior, comunicarão a sua insatisfação a pelo menos nove clientes atuais em potencial;

- Custos com clientes perdidos são altos. Perdendo-se por dia um cliente que gasta 50 dólares por semana, tem-se uma redução nas vendas de 1 milhão de dólares no ano seguinte;

- Lealdade crescente e frequência de compra, essenciais para as empresas, só se consegue entre os consumidores atuais;

- Clientes fiéis são mais rentáveis;

- Fidelização dos clientes proporciona crescimento regular do faturamento.

Fidelização, como o próprio nome indica, corresponde a despende esforços para elevar um cliente da categoria de experimentador para a categoria de fiel ao produto ou serviço.

Não há como reter o cliente eficazmente, sem a fidelização do mesmo. Somente a estratégia de fidelização pode levar à conquista de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade.

A fidelidade vai além da retenção do cliente, pois ela é obtida não só com o aumento da taxa de retenção, como também com o aumento da intensidade da relação.

Assim, o caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing focado no cliente atual. Porém, focar em clientes atuais exige um conjunto diferente de atividades de marketing. Escolhida a proposta de retenção de clientes, resta adotar algo que é o requisito básico para que se tenha êxito nessa escolha: o marketing de relacionamento, que tem como objetivo unir progressivamente a empresa aos clientes.

2.2 Marketing Tradicional

Toda a Era do Marketing foi voltada para a transação, procurando garantir a realização do negócio entre as partes envolvidas. O maior objetivo das empresas era consumir a venda e, para isso, ou ofereciam produtos ou serviços padronizados para todos os consumidores - Marketing de Massa - ou segmentavam tais consumidores em perfis semelhantes e adaptavam suas ofertas a cada um destes grupos.

O sucesso das empresas era medido apenas através de participação de mercado, o que fazia com que os empresários da época estudassem a concorrência para combatê-la, investindo fortemente em treinamento de venda e propaganda, tentando firmar seus produtos na mente dos consumidores e os convencer a comprá-los.

Empresas ainda baseadas nos conceitos do Marketing Tradicional desenvolvem suas estratégias baseadas num “cliente médio”, ou seja, se a empresa perde um cliente e ganha outro, na média está estável, o que não significa que seu cliente é fiel e nem que este novo cliente seja mais lucrativo que o outro que perdeu. As estratégias para atingir seus consumidores são, geralmente, através da mídia em massa, pois seu objetivo é aumentar o número de clientes e, conseqüentemente, a sua participação no mercado.

Nesse contexto, o objetivo final é a maximização do lucro, com a empresa dedicando-se à produção de bens ou serviços que serão vendidos no mercado através de transações, sendo cada transação independente de todas as outras transações e guiada somente pelo ganho de curto prazo. Em uma transação simples não há reconhecimento de marca, nenhum comprometimento do vendedor com o comprador, preferência, lealdade ou diferenciação de um produto para outro.

Muitas empresas ainda adotam estas estratégias de Marketing, contudo, elas vêm se tornando cada vez mais ineficazes, uma vez que produtos padronizados mesmo com baixos custos de produção e distribuição, não oferecem os benefícios exigidos pelos consumidores.

Já em 1991, KOTLER (2002, p.177) previa que o século XXI seria marcado pela valorização do relacionamento com os clientes e afirmava que “nós estamos testemunhando atualmente um movimento do foco na transação para o foco no relacionamento”.

Outros autores conhecidos neste meio concordam que as idéias muito difundidas do Marketing Tradicional não são mais eficientes. Atualmente, as empresas estão

acumulando informações dos clientes para conseguir se relacionar individualmente com cada um deles. (PEPPERS E ROGERS, 2001)

2.3 Marketing de Relacionamento

Trata-se de uma ferramenta utilizada pelas empresas que tem como objetivo criar valores para os seus clientes individuais, formando parcerias no qual compartilham benefícios. Entre diversas concepções de Marketing de Relacionamento escolheu-se a de GORDON(1998, p.32), para o qual:

- “Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.

- Reconhece a importância dos clientes individuais, não apenas como compradores, mas também na definição do valor que desejam. Com o marketing de relacionamento o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.

- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, proporcionando uma interação em tempo real.

- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo. Ao reconhecer o valor do período de vida - ou vitalício – o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.

- Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas”.

A terminologia “Marketing de Relacionamento”, de acordo com BRETZKE, surgiu com BERRY, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época, concebeu-se que a fidelização de clientes é uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo

de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deve ser considerado marketing. (BRETZKE *apud* BERRY, 2000)

“a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstra-se que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes”. (PEPPERS e ROGERS, 2000, p.59)

À medida que as empresas se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa.

GORDON apresenta o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado, quando integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura. (GORDON, 1998)

EVANS e LASKIN, por exemplo, definem o Marketing de relacionamento como um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo com os clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos. (EVANS e LASKIN, 1994)

Segundo os autores EVANS e LASKIN, para que estes objetivos sejam alcançados, deve-se:

- Compreender as necessidades dos clientes;
- Tratar os clientes como parceiros;
- Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
- Prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

Em suma, o Marketing de Relacionamento cria valores para os seus clientes, e forma parcerias nas quais são compartilhados benefícios. Quanto maior o número de formas e maneiras pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento.

Fig. 1 – Marketing Tradicional *versus* Marketing de Relacionamento.

Marketing Tradicional	Marketing de Relacionamento
Preocupação com a venda	Preocupação com o relacionamento
Produtos/Serviços padronizados	Produtos/Serviços personalizados
Comunicação de massa	Comunicação de transações
Transação independente	Histórico de transações
Atenção com a participação de mercado	Atenção com a participação do cliente
Estratégia: atração de clientes	Estratégia: retenção de clientes

Fonte: Adaptado de GORDON (1998).

No entanto, estabelecer relacionamento é um processo longo e que exige o comprometimento de toda a empresa. Além disso, o processo é contínuo, e garante o oferecimento de produtos e serviços adequados e personalizados para o consumidor fiel.

2.3.1 Satisfação do cliente

As teorias sobre marketing de relacionamento têm realçado a importância do estudo da satisfação do cliente, especialmente por ser tratar como um indicador de sucesso dos esforços de marketing. Um cliente se torna satisfeito quando o desempenho do produto ou serviço está acima de suas expectativas, e insatisfeito quando suas expectativas não são atendidas.

A expectativa do consumidor tende a ser influenciada pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos, informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Quando uma empresa cria expectativas muito altas, ela pode desapontar os clientes; do contrário, ao criar poucas expectativas, ela corre o risco de não atrair clientes (KOTLER, 1998). Para que a satisfação do consumidor seja alta, promessas e expectativas devem no mínimo coincidir. Isto envolve a habilidade da empresa em entender as expectativas do consumidor e satisfazê-las da primeira vez.

De qualquer forma, a satisfação do cliente não se resume simplesmente à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua antes e após a venda. Mais ainda: ele espera que a empresa continue prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo depois que o processo de aquisição tenha se encerrado.

A satisfação do consumidor torna-se assunto devido às pressões de concorrentes em todos os mercados e ao crescente desinteresse público por produtos de baixa qualidade. Além da satisfação com o produto, à satisfação com o relacionamento (atendimento pessoal), também é essencial durante o processo de compra. Isso porque, segundo KOTLER, um consumidor altamente satisfeito gera menores custos de atendimento do que os novos consumidores, pois as transações de compra já estão rotinizadas; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou melhora os produtos atuais; faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos; presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço; oferece idéias de produtos e serviços à empresa e; mantém-se leal por mais tempo. (KOTLER, 1998)

Enfim, pode-se concluir que a satisfação do cliente pode ter duas funções muito importantes. Ela é tanto uma meta da empresa como uma ferramenta gerencial, porém, ela deve ser utilizada em conjunto com as demais ferramentas de marketing para que gere os melhores resultados para a empresa.

2.3.2 Fidelização do cliente

Fidelizar, como se sabe, vem da palavra latina “*fide*” = fé. Um exemplo é a expressão “*Congregatio Propaganda Fide*” – a Congregação da Propaganda da Fé – criada pela igreja Católica, no séc. XVII, como instrumento da Contra-Reforma.

Outro fator essencial para as empresas focadas no cliente é que este se torne fiel. Por muito tempo, acreditou-se que cliente satisfeito era cliente fiel. Porém, esta afirmação se mostrou totalmente errada à medida que muitas vezes um consumidor que se diz ‘satisfeito’ com um produto ou serviço pode mudar de fornecedor, por ter encontrado nele mais benefícios do que no primeiro.

OLIVER define fidelidade como:

“compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das

influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca". (OLIVER, 1997, p.6)

O interesse em construir e manter a fidelidade do consumidor implica que a empresa não está apenas interessada em conseguir realizar a venda a qualquer custo: ela está focada em alcançar a rentabilidade, a longo prazo, através da repetição da compra e da retenção dos clientes. É esta fidelidade que gera uma receita contínua para a empresa.

Dentro do contexto de Fidelização de Clientes, destacam-se, aliás, os chamados Programas de Fidelização, tais como os 'Programas de Milhagens' criados pelas empresas de aviação nos EUA dos anos 90, visando à construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Esses programas buscam através de campanhas de persuasão 'customizada' construir e manter a fidelidade dos clientes. A fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

BRETZKE define tais programas como:

“um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante com os clientes, visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais”. (BRETZKE, 1999, p.183)

No entanto, os Programas de Fidelização não devem ser utilizados sem um planejamento adequado, sem objetivos pré-estabelecidos.

Para KOTLER, grandes empresas desenvolvem uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles; e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, e para sempre. (KOTLER, 1998)

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, diz GALE, ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na empresa. (GALE, 1996)

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que o cliente espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para o cliente, deve-se pesquisar junto ao mesmo diz COBRA, ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente, sabe-se criar valor. (COBRA, 2000)

Este último ajuda a “construção” da fidelidade, diz RAPHEL. Para o autor criar valor e transformar um cliente leal é construir fidelidade; e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma empresa, se ela não for fiel a ele, pois os clientes tendem a procurar relacionamentos de longo prazo onde as necessidades individuais sejam sempre atendidas. (RAPHEL, 1999)

Fidelização nasce do marketing de relacionamento: vendas repetidas do esforço de vendas.

Uma empresa precisa executar 5(cinco) etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente. SEYBOLD (2000) demonstra-o conforme figura abaixo.

Fig. 2 – Etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2- Ter como foco o cliente final de seus serviços.
3- Estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seu cliente.
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa.
5- Buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fonte : Adaptado de SEYBOLD (2000).

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa performance. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e,

principalmente, ao que possa interessar aos clientes, porque é através da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

A fidelidade do cliente pode ser alcançada, mas esta é o resultado de uma organização que cria benefícios para o cliente, para que ele mantenha e aumente suas compras junto à empresa. A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da empresa, sem incentivo para tal. (BROWN, 2001)

Para um cliente se tornar um defensor da empresa, esta deve trabalhar continuamente, lembrando que não é possível alcançar a fidelidade junto a todos os clientes. Deve-se, portanto, investir naqueles de maior retorno e rentabilidade. O processo de fidelização é lento e os clientes vão se tornando mais fiéis ao longo do tempo e à medida que percebem os benefícios que recebem em troca de sua fidelidade.

Estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de descontos e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Porém, para muitos autores, esse tipo de atitude não representa o conceito de fidelização, uma vez que se o concorrente lançar um desconto maior ou promoção mais vantajosa, o consumidor logo mudará de fornecedor. No entanto, é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

O diálogo com os clientes facilita à empresa a obter dados relevantes para a formação do Database de Clientes, que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa. (OLIVER, 1999)

2.4 Database Marketing

Em 1986, RICHERS visualiza que a formação, realimentação e promoção de bancos de dados, para fins de marketing, é um dos principais negócios da sociedade pós-industrial e que a riqueza e confiabilidade dos bancos de dados dependem das decisões de ordem estratégica, que as empresas tomam para orientar seus negócios e investimentos. Atualmente, muito se discute e escreve sobre *database marketing*. (RICHERS, 1986)

De fato, o *database marketing* evolui, rapidamente, mudando o escopo do marketing de relacionamento e propiciando novas formas de comunicar-se

individualmente, estabelecendo um relacionamento duradouro e gratificante com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitivamente sustentável. É a tecnologia mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing.

Novos produtos, nova mídia, novos serviços, melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do consumidor, habilidade e capacidade de gerenciar informações têm estimulado grandes e pequenas empresas dos mais diferentes ramos de atividades a mudar sua forma de atuação e utilização do *database marketing*, com excelentes resultados.

O *database marketing* é uma ferramenta baseada na utilização de informações relevantes sobre os clientes da empresa para realizar ações que promovam a satisfação de seus clientes. Alguns autores o definem como:

“a utilização das informações sobre os consumidores, com a finalidade de aumentar a eficiência da segmentação e da customização e promover a criação de laços com o cliente, a partir da perspectiva dos administradores de marketing”.
(COOKE, 1994, p.7)

“qualquer processo de marketing através do qual as informações sobre os hábitos de uso, comportamento, dados psicográficos ou demográficos sobre clientes ou clientes potenciais é guardado na base de dados da empresa, e usado para desenvolver ou prolongar o relacionamento e para estimular vendas”. (CROSS & SMITH, 1994, p.20)

A definição de *database marketing* só é possível se a ela agregarmos suas funções e sua utilização. A compilação das definições e das utilizações encontradas na literatura fez com que se chegasse à seguinte definição para *database marketing*:

“Database marketing é a coleta, o armazenamento, o processamento e a utilização das informações sobre os consumidores, com os objetivos de aumentar a eficiência da segmentação, aumentar a eficiência da customização,

criar e desenvolver relacionamento com o consumidor e melhorar a performance da administração da empresa”.
(MATTAR e ROBIC, 1998, p.9)

Database Marketing é o termo amplamente usado no Marketing, mas parece que tem diferentes conceituações. O *National Center for Database Marketing* emprega a seguinte definição, que tem aceitação pelos profissionais da área:

“*Database Marketing* é o gerenciamento de um sistema dinâmico de dados inteligíveis, atualizados, com informações relevantes sobre os clientes atuais e potenciais:

- para identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder ações de marketing;
- com o propósito de desenvolver um relacionamento de alta qualidade e de longo prazo com compras repetidas;
- Através do desenvolvimento de modelos preditivos que capacitarão o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas;
- com mensagens que encantarão o cliente;
- construindo lealdade;
- Fazendo com que as despesas de marketing tenham a melhor relação custo-resultado;
- e aumentando o lucro”.

O *Database Marketing*, como foi declarado pela *National Center for Database Marketing-NCDM*, pode:

“... capacitar aos negociadores a enviar mensagem no tempo certo, da forma correta para as pessoas corretas, todo o resultado de reter clientes, aumentar a resposta, baixando os custos por pedido, construindo novos e antigos negócios e aumentar o lucro”.

No mercado atual de informações intensivas, o sucesso das empresas não depende apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma de como usam as informações coletadas. As empresas que se

relacionam de forma contínua vendendo seus serviços, e tendo a facilidade de coletar rotineiramente informações de seus clientes, se adaptam ao novo marketing de informação intensiva com relativa facilidade. Os esforços de implantar o banco de dados de clientes são recompensados pelo aumento da lealdade dos mesmos.

O valor estratégico de uma informação está em considerá-la como componente da vantagem competitiva. Essa importância estratégica da informação reside no fato que:

- Habilita a empresa a criar valor extra para os clientes.
- Possibilita a diferenciação do produto ou serviços no mercado.

As empresas têm numerosas oportunidades para coletar informações de seus clientes sem incidir em custos elevados. O crescimento e o desenvolvimento de lealdade dos clientes pode ser obtido pela utilização da “escada de lealdade”. Este ensina que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa: passando de clientes prováveis, clientes potenciais, experimentadores, repetidores de compra, a clientes fiéis e defensores.

O valor real em implantar um banco de dados de clientes é a vantagem de o mesmo proporcionar à empresa condições de conduzir o cliente em sua escada de lealdade. Como o banco de dados facilita a transformação de clientes potenciais em clientes rentáveis e leais, ele é a única ferramenta para implementar a escada de lealdade.

2.4.1 Como o *Database* viabiliza o marketing de relacionamento

O banco de dados de clientes ajuda a implementar o Marketing de Relacionamento de diversas maneiras:

- Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes como eficazes, porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes, e daí apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto.

- A tecnologia de computador está equipada para administrar a vasta quantidade de dados que a instituição necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada e rentável.

- Um “diálogo” verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no comportamento de compra, perfil de investimento e propensão à inadimplência, e permitindo à instituição antecipar risco e oportunidades futuras.

- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil da sua base de clientes atuais e futuros, como ele satisfaz o cliente e quais mudanças podem resultar em maior aceitação do serviço ou produto.

Entretanto, esses benefícios levam a decorrente responsabilidade do Marketing apoiado em banco de dados a repensar a maneira que conduz o negócio. O plano de Marketing deve ser totalmente reprojeto para explorar propriamente o banco de dados.

2.4.2 Database Marketing aliado ao marketing de relacionamento

É praticamente impossível realizar marketing de relacionamento em uma empresa, sem *Database Marketing*.

Refere-se a uma ferramenta de gerência e apoio às decisões. No banco de dados devem estar gravadas todas as informações relevantes dos clientes da empresa. Com base nesses dados, a empresa pode estabelecer um relacionamento exclusivo com cada cliente, podendo apresentar para cada um deles o produto que lhe for conveniente.

As chaves para o êxito de uma empresa são a informação e sua utilização. Assim estamos nos referindo a dois parceiros que atuam de forma bem entrelaçada: DBM e Marketing de Relacionamento. O primeiro contribui com os dados que são transformados em informação e o segundo, com as diversas formas de utilização destas informações para se traçar estratégias para a empresa.

Não se pode dizer que o relacionamento entre empresa e cliente já não existia antes do *Database Marketing*. A diferença agora é que a tecnologia destes bancos de dados permite mais eficiência na comunicação entre eles. Antes dos avanços tecnológicos, como a internet, não era possível praticar marketing de relacionamento sofisticado em larga escala.

Atualmente, as empresas recorrem à tecnologia como forma de melhor praticar o marketing de relacionamento, capacitando-se a vencer novos desafios. Não é mais uma questão de opção, mas de garantia de permanência no mercado. Acessíveis e poderosos, os recursos de armazenamento, análise e distribuição de informação são aliados indispensáveis na busca de capacitação competitiva.

É imprescindível que as empresas empreguem tecnologia para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes, oferecendo a eles as opções de

comunicação que eles querem para ajudá-los a repetir a experiência de compra. Gerar novas tecnologias significa aprimorar, agregando mais valor ao cliente.

2.5 Definição do mercado alvo – segmentação

Um dos maiores benefícios da prática de marketing de relacionamento através das atividades referentes a banco de dados e a mensuração da satisfação, é o fato de propiciarem a segmentação de mercado.

A segmentação também é uma ferramenta que oferece suporte para que a empresa leve os seus consumidores a subirem com êxito à chamada escada da lealdade.

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele está composto por diferentes pessoas que reagem de formas diferentes às propostas de marketing da empresa. Cada segmento pode representar uma oportunidade diferente para a instituição. A segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um só produto dificilmente pode atender a necessidades e expectativas de todos os clientes. Isto se deve ao fato de que são demasiadamente numerosos, estão espalhados e são diversas as exigências quanto a produtos e serviços oferecidos. (COBRA, 2000).

Entende-se a partir da idéia de COBRA, segundo a qual, com um mercado alvo definido, a empresa tem condições de se posicionar e consegue maior eficácia na aplicação de suas estratégias de marketing; conseqüentemente, de fidelizar seus clientes. Portanto, a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender às necessidades específicas dos clientes classificados de forma homogênea.

A seguir alguns argumentos em favor da segmentação de mercado destacado por KOTLER (1993, p.150).

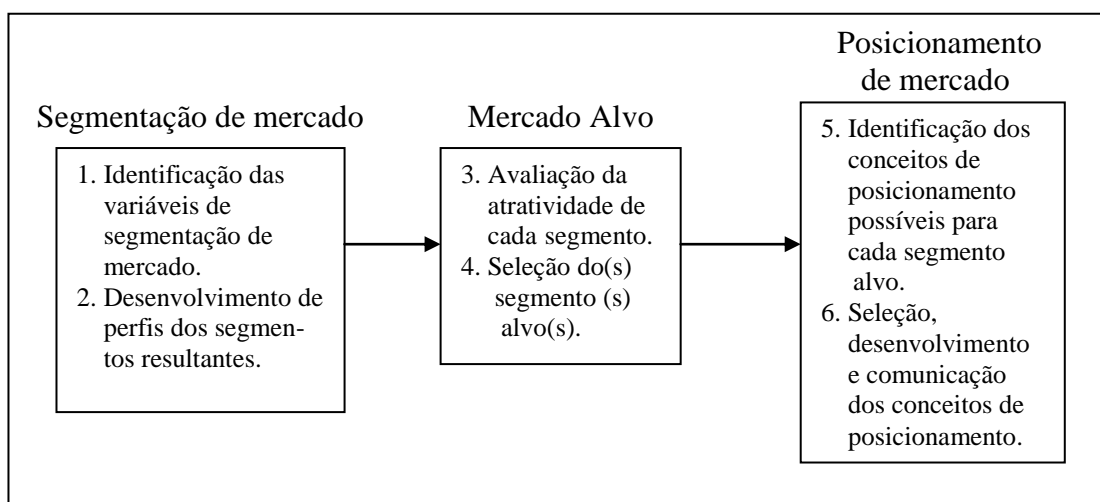
- clientes são diferentes em termos de identidade, comportamentos, necessidades e valores;
- identificação de grupos homogêneos de clientes, para melhor direcionamento das ações;
- direcionamento para clientes de maior potencial;
- possibilidade de escolha dos melhores alvos para um determinado produto;
- base do acompanhamento da relação clientela / empresa no tempo;
- fidelização dos clientes atuais;
- prioridade e adequação do atendimento, proporcionando diferenciação para os melhores clientes;

- embasamento para o marketing individual, adaptando oferta e atendimento sob medida, atendendo às necessidades individuais;
- melhoria do *mix* de marketing.

Pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si em muitos aspectos, podem ser segmentados de várias maneiras. (KOTLER, 1998)

A empresa, em vez de competir em todos os mercados, identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção de marketing de mercado-alvo exige três etapas importantes, conforme demonstra a figura a seguir.

Fig.3 – Etapas da segmentação de mercado



Fonte: Adaptado KOTLER (1998).

A idéia do autor dá a entender que, para a definição de mercado alvo, as empresas devem fazer um processo de segmentação, definindo seu alvo. Fazer uma seleção, tendo o posicionamento a partir do conhecimento desse mercado; o que ele quer, onde e quando compra, como compra. À medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes e, principalmente, de reter os que já possui. Na literatura os autores descrevem várias maneiras de segmentar mercados, dentre elas, COBRA (2000, p.77) destaca as principais variáveis para segmentar o mercado empresarial conforme figura a seguir:

Fig. 4 – Variáveis de segmentação de mercado.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	
Demográfica	Agrupamento por sexo, idade, religião, raça.
Geográfica	Local de trabalho, residência. (bairro, município, estado)
Sócio-econômica	Renda, escolaridade e ocupação do cliente.
Comportamento de compra	Características psicológicas, motivos de compra, lealdade à marca da instituição, benefícios buscados, entre outros.
Tipo de produto	Atributos, benefícios, marca e desempenho do produto.
Ramo de atividade	Os clientes, pessoa jurídica, são agrupados de acordo com o ramo de atividade ou porte da empresa.

Fonte: Adaptado de COBRA (2000).

A seguir são apresentados exemplos de recomendações de KOTLER (1999, p.168), para a segmentação utilizando-se o fator comportamental dos clientes:

Primeiro determina-se (NR), nível de relacionamento, que os clientes mantêm com a empresa, baseando-se na variável RFM (recenticidade, frequência e valor monetário das compras). Os clientes são separados em grupos de acordo com o seu VPC (valor patrimonial do cliente), no qual é considerado não somente o tempo de relacionamento, como também a intensidade da relação. Após essa etapa, enfocam-se apenas as características por níveis de relacionamento mais altos, utilizando-se as variáveis sócio-demográficas e variáveis indicativas de comportamento de uso.

Tanto a segmentação que designa NR, como segmentação comportamental, devem ser realizadas em períodos de 6 meses a 1 ano, tempo em que normalmente ocorre alterações consideráveis das variáveis e critérios utilizados, no que diz respeito aos clientes e, ao mesmo tempo, suficiente para se avaliar clientes recém incorporados. Ambas as segmentações podem, com o passar do tempo, na medida da disponibilidade de novas informações, ficarem cada vez mais refinadas ao incorporarem um conjunto maior de critérios variáveis.

A segmentação comportamental é uma das mais arrojadas e, provavelmente, a que mais traz benefício empresarial advindos do marketing de relacionamento.

São fundamentais em uma segmentação de clientes:

- Homogeneidade interna do segmento;
- Separação dos segmentos entre si;
- Cada cliente deve ser identificado em apenas um segmento.

Quando o foco da segmentação é o cliente atual, é recomendável escolher os segmentos prioritários com base na lucratividade atual e futura (potencial), na rentabilidade e em variáveis comportamentais, através das seguintes perguntas-chaves:

- Quem são nossos melhores clientes?
- Há quanto tempo eles negociam conosco?
- Que parcela do nosso lucro eles representam?
- Quem tem as maiores perspectivas de crescimento?
- Quem tem os maiores riscos de deixar de negociar conosco?
- Qual é a qualidade do nosso relacionamento com eles?
- É imprescindível que as empresas busquem as respostas a essas perguntas-chaves, pois, sendo assim, descobrirão seus clientes mais rentáveis.

É importante a segmentação de mercado para a correta avaliação dos clientes, definição do alvo a ser alcançado ou objetivo a ser seguido e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos. Na concepção de KOTLER (2002, p.164), “empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre”.

Na teoria do marketing do relacionamento, não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível de seus produtos para cada um de seus clientes, pois estes desejam que suas necessidades sejam atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

2.6 O software de CRM auxiliando o marketing de relacionamento

A informação é considerada por muitas empresas um de seus grandes ativos. Obtê-la, armazená-la e utilizá-la de maneira adequada, antecipando necessidades e gerando melhores resultados, é um grande diferencial competitivo para qualquer empresa. O papel da tecnologia nas empresas, então, passa a se organizar, codificar e modelar os processos de negócios e informações de uma empresa.

Um dos principais conceitos de marketing do mundo atual, para competir em tempo real (*on-time*), é o relacionamento “*one-to-one*” (um a um), que trabalha em todas as suas possibilidades, a fim de obter a fidelidade dos clientes com uma experiência de marca positiva.

A conceituação do Marketing “*one to one*” implica as seguintes transformações do enfoque:

Fig. 5 – Transformações do marketing tradicional para marketing “*one to one*”

DE	PARA
vender para mercado	vender para clientes
Participação no mercado (<i>market share</i>)	participação no cliente (<i>share off wallet</i>)
descontos como estímulo de venda	fidelização e maior lucratividade
segmentação do mercado	segmentação dos clientes (por valor e necessidades)
conquistar clientes	discriminar clientes

Fonte: Adaptado de ROGERS (2000)

No Marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo, para que se possa conhecer e reconhecer o cliente, direcionando, assim, produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele; e favorecendo, desta forma, sua disposição em estabelecer a preferência pela marca, a repetição da compra e, inclusive, o “pagar mais” para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

“O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduz o investimento na busca de novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra”.

BRETZKE (2000, p.63)

No contexto do Marketing de Relacionamento, o papel da Tecnologia da Informação é fundamental, pois permite que as empresas utilizem banco de dados, ferramentas de mineração de dados, pesquisas e sistemas de marketing e conseguem detectar oportunidades atingindo seus objetivos de atração e retenção de clientes, relacionamento com o cliente, satisfação do consumidor, fidelização e segmentação de mercado, entre outros.

2.6.1 Definindo o “Customer Relationship Management” (CRM)

O *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome indica, é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação, que têm o objetivo de prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, transformando estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido e cuidado” por todos; e não apenas pelas operadoras do *Call Center*.

A IDC Group adota a seguinte definição de CRM no Brasil :

“um conjunto de aplicativos que automatizem o processo de comunicação com os clientes dentro das empresas. CRM engloba softwares voltados para a área de vendas, marketing, suporte ao cliente e call-center. Juntos, estes aplicativos servem para gerenciar o ciclo de vida de um cliente ajudando as empresas a manterem relacionamentos saudáveis com eles”. (IDC BRASIL, 2001, p.4)

Para THOMPSON:

“Customer Relationship Management (CRM) é um processo de negócios que visa selecionar e gerenciar as mais valiosas relações com os clientes. Esta estratégia requer uma filosofia de negócios centrada no cliente e uma cultura empresarial que dê suporte aos processos de marketing, vendas e serviços. As aplicações de CRM permitem um relacionamento bem sucedido com o cliente, desde que as empresas possuam liderança, estratégia e cultura”. (THOMPSON, 2001, p.4)

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. (META GROUP, 2001)

Segundo GOLDBERG, além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o e-mail ou o fax, assim que ele chegue à empresa, reunindo todos os dados relevantes de contato no Database Marketing, para gerar uma comunicação contínua, e com pertinência, por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail ou pessoal). (GOLDBERG, 2001)

Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing, permite não só conhecer o perfil do cliente, mas também detectar as “ameaças e oportunidades” sinalizadas através de: uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que a empresa está ampliando a sua produção (oportunidade).

Portanto, o CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer, com os mesmos, um relacionamento estável e duradouro, através do uso intensivo da informação, aliado à Tecnologia da Informação, que provém os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular, que transcende as possibilidades dos *Call Centers* atuais.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada. Isto requer metodologia e experiência comprovada neste tipo de solução. É

uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e que possibilita a aumentar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, à rentabilidade.

Também é preciso que os recursos humanos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros.

2.6.2 CRM (Uma decisão estratégica)

CRM é mais do que tecnologia, é uma decisão estratégica.

As empresas estão reconhecendo a importância da estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo a longo prazo. Porém, para que não seja mais um modismo, é importante compreender que CRM é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria, (fornecedores e outros públicos) que passa a ser em tempo real.

A implantação do CRM está assentada sobre dois pilares:

1. Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa.
2. O uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços. (BRETZKE, 2000)

Como o CRM está sendo divulgado no mercado pelos fornecedores de tecnologia, nota-se uma ênfase muito grande na solução da informatização de *Call Center*. Segundo SALES, a maioria das empresas no Brasil ainda não tem uma cultura do uso da informação com *Database* integrado, existe a tendência de implantar a solução parcialmente, desperdiçando a grande oportunidade de voltar a empresa para o cliente e iniciar a prática efetiva do marketing de relacionamento. (SALES, 2001)

2.6.3 Etapas de uma estratégia de CRM

A tecnologia de CRM sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada, de valor a longo prazo para o cliente, será apenas um projeto de informatização de Call Center ou de vendas, não conduzindo,

efetivamente, ao estágio da resposta em tempo real. Portanto, para evitar a tendência de tratar o CRM como tecnologia, é recomendável que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas:

- 1 - Definição e planejamento do modelo de relacionamento;
- 2 - Redesenho dos processos de atendimento ao cliente;
- 3 - Seleção da solução;
- 4 - Implantação da tecnologia de CRM. (BRETZKE, 2000)

Geralmente, um dos maiores erros que ocorre nos projetos de CRM, e que leva, inevitavelmente, à subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra de hardware, como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe somas significativas de recursos, porém não o suficiente, e nem onde deveria, para promover a mudança cultural e organizacional, necessária para competir em tempo real. O ideal é seguir os passos abaixo, mesmo que o investimento seja um pouco maior, mas com a certeza de uma melhoria alcançada por toda a empresa, com resultados surpreendentes em aumento de vendas, retenção dos clientes e diminuição de custos na administração do cliente. Assim, os principais passos para uma implantação bem sucedida são:

1 - Definição e Planejamento do modelo de Relacionamento

Começa-se definindo como o cliente será tratado; quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta (e em que tempo); e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Nesta etapa é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente e diversas outras atividades que precisam ser repensadas para fazer a entrega de valor em tempo real.

2 - Redesenho dos Processos de Atendimento ao Cliente

É o levantamento e documentação dos processos do atendimento do cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo *telemarketing*, até o fluxo do pedido dentro da empresa. Apesar de ser considerada uma fase demorada e onerosa, a

empresa precisa passar por essa etapa, porque 80% das falhas na implantação do CRM devem-se à falta de planejamento.

Atendimento significa não só o processo através do telefone, mas sim todas as atividades que visam receber solicitações do cliente, quer seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura, no envio de uma literatura. A empresa passa a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais, impostas anteriormente pela própria tecnologia que era lenta comparada com o que se tem à disposição, atualmente, e, principalmente, com o advento da Internet, que define o padrão de resposta a que o cliente está acostumado.

3 - Seleção da Solução

A decisão pela solução de CRM passa pela seleção do sistema, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O *software*, por sua vez, estabelece qual é o melhor hardware para compor essa solução. O hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia, o departamento de atendimento ao cliente (DAC) e vários outros equipamentos.

4 – Implantação da Tecnologia de CRM

Implantação da tecnologia de CRM é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisão da forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo *telemarketing* receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais ponto-de-venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nas diversas pontas do atendimento e que haja a retroalimentação do *database marketing* e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento.

2.6.4 Estratégia, processos e tecnologia

Tecnologia, processo ou estratégia? O Gerenciamento do Relacionamento com o cliente não é um conceito novo e nem pode ser conceituado em uma das três palavras, senão no conjunto delas. Ele se iniciou bem antes da Internet ou até mesmo do telefone, quando empresas bem sucedidas procuravam atingir os objetivos básicos do CRM: conhecer cada cliente, entender suas necessidades e compreender cada cliente não como uma transação, mas como um relacionamento contínuo que necessita de gerenciamento para maximização da rentabilidade. Toda vez que a empresa interage com um cliente, ela aprende um pouco sobre ele e deve estar apta a aplicar este aprendizado de forma a obter algum retorno.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos seus clientes atuais. Além disso, o uso da internet, como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este método ainda praticado por poucas empresas, porém com resultados largamente compensados em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível novo de proximidade.

Neste contexto, o *Call Center* transforma-se num *Contact Center*, gerenciando todo e qualquer contato do cliente com a empresa, através da Internet, Fax ou Telefone, respondendo em tempo real qualquer solicitação ou pedido de compras.

As empresas, integrando o Marketing e a Tecnologia da Informação, estão concentrando-se em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes. Isso significa que a inovação precisa ser constante. E isso só se torna possível quando os seus funcionários têm autonomia suficiente para oferecer atendimento diferenciado e no momento solicitado, o que significa que a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem-sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado, isto é, com procedimentos e limites de competência bem definidos. Assim, os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artífice do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a empresa no mercado.

2.6.5 CRM e seus aspectos organizacionais

A implantação do conceito de Marketing de Relacionamento dentro da empresa, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância

estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados ao objetivo de alcançar a vantagem competitiva decorrente da habilidade de relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos. Para isso, as empresas devem utilizar técnicas de identificação, diferenciação, interação e personalização dos clientes. (PEPPERS e ROGERS, 2000)

A razão para a importância da cultura no sucesso da implantação de uma nova tecnologia é a necessidade de mudança dos processos internos e de negócios, e não apenas dos processos tecnológicos para alcançar o sucesso máximo.

Entendido dessa forma, tem-se no CRM um conceito senão novo-transformador. Gerenciar um negócio priorizando as relações com os clientes implica uma visão de toda estratégia empresarial, do marketing ao pós-venda. Significa colocar no centro da cena o cliente com suas reais necessidades e reformular toda a estrutura em função do objetivo primordial: proporcionar a satisfação a ele, que passa a ser foco da atividade. Isso transformará não apenas o setor de atendimento, mas a empresa toda.

2.6.6 CRM e seus aspectos tecnológicos

PEPPERS e ROGERS (2000, p.33) prevêm que de “35 a 40% dos projetos de implantação de CRM falharão” e justificam tal previsão no foco excessivo em tecnologia e aplicações e pouca preocupação real com o cliente. Portanto, apenas adquirindo um pacote de software sem estratégias bem definidas internamente e algumas mudanças organizacionais, tais benefícios dificilmente atingirão empresa ou cliente. Somente depois de incorporada a cultura do CRM em toda a empresa, é que se pode pensar no suporte tecnológico e seus aspectos.

A proposta dos softwares de CRM é capturar informações resultantes de cada interação com o cliente e convertê-las em estratégias de negócio. Em linhas gerais, as técnicas de CRM visam: identificar potenciais clientes; determinar o perfil dos clientes; buscar e manter informações sobre os clientes; estabelecer um processo de parceria com os clientes; conhecer o negócio, a vida dos clientes, antecipando-se no planejamento e detecção de necessidades; melhorar a comunicação com os clientes; oferecer suporte aos clientes em diversos níveis; oferecer aos clientes produtos e serviços personalizados e informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões.

Ao escalonar a implantação do *software*, as empresas seguem os **três estágios** evolutivos em que o CRM se divide de acordo com o Meta Group (2001, p.5).

“O primeiro estágio é o **CRM Operacional**. Nesta etapa, são tratados os aspectos operacionais da relação com os clientes e a aplicação da tecnologia da informação. As empresas buscam abrir canais com o cliente, implantando *call-centers*, vendas via internet, soluções de automação da força de vendas e das atividades de marketing, especialmente. São processos e tecnologias de negócios que ajudam a melhorar a eficiência e a eficácia das operações cotidianas com o cliente.

Posteriormente, com o **CRM Analítico**, a empresa procura adicionar inteligência ao processo de soluções do CRM, buscando estratégias de diferenciação e personalização dos serviços aos seus clientes. Objetivando acompanhar hábitos, identificar necessidades, verificar tendências e obter soluções convenientes para busca da satisfação e fidelização dos mesmos. Através do Gerenciamento de Campanhas de Marketing e soluções de *Datawarehouse*.

Por último, implementa-se o **CRM Colaborativo**, que engloba todos os pontos de contato com os clientes onde ocorre a interação deles e da empresa. Proporcionando a obtenção de dados importantes de cada cliente que, posteriormente, serão utilizados para buscar vantagens competitivas, através da personalização de produtos e serviços”.

Adotar o quanto antes o método do CRM (*Customer Relationship Management*) é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes (foco de atenção das empresas) aumentam, dia após dia, suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento. Também não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem possa resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégias e processos, para que ela esteja preparada a prestar o atendimento e o reconhecimento que o cliente deseja e espera, com a finalidade de auxiliar o crescimento e a manutenção deste forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes. (BRETZKE, 2000)

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1 O setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil um panorama entre (1945-2004)

Até a década de 50, o número de companhias aéreas no Brasil cresce vertiginosamente. No fim desta década contabilizam-se mais de 20 empresas aéreas nacionais. A maior parte dessas Companhias formam suas frotas com a compra de aeronaves DC-3 Douglas, projetadas para missões de guerra que haviam sido construídas em excesso pelos EUA nos anos (1942-1945) e vendidas a preços baixos ao mercado.

O excesso de oferta de vôos oferecidos por essas companhias não é absorvido pela incipiente demanda por transportes aéreos, levando a uma série de fusões e falências. O processo de fusões é decisivo na formação do atual quadro aeroviário nacional. Empresas que sobreviviam às custas de subsídios como a Viação Aérea Rio Grandense VARIG e a Viação Aérea São Paulo VASP foram as maiores compradoras de frota e, principalmente, rotas de companhias menores.

Na década de 60, já havia crise no mercado aéreo brasileiro. O número de companhias e oferta de assentos ainda é maior que o tamanho do mercado, a necessidade de renovação da frota é imperativa e algumas facilidades (como o uso do dólar preferencial pelas companhias aéreas) são suspensas. Tentando vencer a crise, são realizadas reuniões denominadas CONAC - Conferências Nacionais de Aviação Comercial. Estas conferências determinam o início de um regime de competição controlada, em que o governo passa a intervir de forma direta nas decisões das empresas, desde a escolha das linhas ao estabelecimento do preço das passagens. Nesta mesma década, a VARIG se diferencia das demais companhias aéreas investindo pesadamente nos setores de segurança, infra-estrutura e marketing. Sua relativa estabilidade permitiu que fosse a primeira empresa sul-americana a operar jatos. Aeronaves, como o bi-reator francês "*Caravelle*", permitiam um vôo sossegado, silencioso e confortável para os padrões da época. As únicas companhias que conseguiram uma certa afirmação neste mercado liderado pela empresa Rio-grandense foram a VASP e TRANBRASIL(ex-Sadia).

A reestruturação do mercado das companhias e a renovação da frota são decisivas para a diminuição do número de cidades servidas por tráfego aéreo no país. Esta diminuição é seguida de uma divisão de mercado por regiões que permite o nascimento de empresas regionais como a Nordeste, Rio-Sul e TAM.

A década de 80 é marcada pelo gradual afastamento do Estado das questões internas das empresas aéreas. A fixação do preço de passagens pelo governo é substituída por uma política de flexibilização tarifária, que estabelece uma faixa de preço para cada rota, são suprimidas as divisões de mercado por área geográfica, e o mercado interno é aberto à novas empresas.

A primazia da Varig chega intacta à década de 90. Neste período de graves crises econômicas no país, empresas tradicionais como a VARIG e TRANBRASIL já passam por crises que se estendem até hoje. Suas frotas são reduzidas, a VASP cancela suas rotas internacionais e a TRANBRASIL ensaia fusões com outras companhias, sem sucesso, terminando por encerrar suas atividades no final dos anos 90.

Nos últimos anos, verificam-se déficits na operação da maioria das empresas de Transporte Aéreo de passageiros e risco de falência da maior delas, VARIG.

Do outro lado, a liberdade de iniciativa, própria das economias de mercado, abre oportunidades para o surgimento de novas empresas que decidem disputar uma fatia de mercado. Tal fenômeno é visível no caso da aviação brasileira, com o surgimento da empresa GOL Transportes Aéreos Ltda, que adota um modelo eficiente de gestão, e por isso, tem conseguido um crescimento extraordinário, em plena crise da aviação nacional. A GOL, que opera com tarifas mais reduzidas, tem auferido lucros desde sua fundação.

A única empresa a apresentar um crescimento durante o período é a TAM. Com o objetivo de tornar-se uma alternativa à altura da exigência dos passageiros acostumados com o padrão VARIG, esta companhia investe pesadamente em promoção, publicidade e infra-estrutura. O resultado disto pode ser verificado no princípio do ano 2000 quando a TAM conquista o posto de segunda maior empresa aérea nacional.

A indústria brasileira de transporte aéreo está passando por grandes mudanças estruturais, desde a década de 90. A eliminação das barreiras à entrada de novas companhias e a desregulamentação iniciada no início da década e que teve um novo impulso em 1997 (Coelho, 2002), e outros fatores criaram uma nova perspectiva de competição para as empresas existentes, obrigando-as a uma mudança no seu posicionamento nesse tipo de mercado. O mercado competitivo induziu que a gestão das empresas passasse de uma visão predominantemente operacional para uma visão de negócios. Nessa nova visão definem-se rotas com base na demanda por vôos, e só então verifica-se o impacto operacional dessa definição, de forma a definir-se a malha efetiva da empresa.

Até o início da desregulamentação, o mercado aéreo brasileiro é claramente dividido em companhias internacionais, nacionais e regionais, com área geográfica de atuação bem definida, limitando muito a concorrência entre elas. Eliminadas várias das barreiras à concorrência, a divisão desses grupos não é mais bem definida.

O transporte aéreo é um dos setores mais dinâmicos da economia mundial. Ele cumpre importante papel estimulando as relações econômicas e o intercâmbio de pessoas e mercadorias (tanto dentro do país quanto com outros países), intra e entre as nações. O fenômeno da globalização está provocando mudanças profundas nos padrões da demanda por mobilidade em escala mundial, alterando o comportamento dos consumidores, aumentando continuamente os níveis de tráfego e levando a uma segmentação cada vez maior do transporte aéreo. Dois são os vetores da globalização: a tecnologia da informação e o avião.

Com efeito, os níveis de atividade do transporte aéreo refletem diretamente a atividade dos ciclos de negócios do mundo globalizado e responde de forma quase imediata às políticas conjunturais. Em verdade, há amplo reconhecimento de que a importância do transporte aéreo para a vida moderna é muito maior do que o que pode fazer supor, seu desempenho financeiro.

Por conta disto, as empresa aéreas investem em aeromoças bonitas, serviços de bordo, salas vip, aeroportos luxuosos, jornais e revistas. A soma desses símbolos gera o verdadeiro produto vendido pelas companhias aéreas - prestígio, sofisticação, segurança, a idéia de voar e ser bem tratado. Esta mística é acrescida das imagens de *glamour* e sonhos que as companhias aéreas tentam passar em suas peças de publicidade. O passageiro encontra-se em uma posição onde todo o conforto e facilidades possíveis lhe são oferecidos. Contudo, essa aura nobiliárquica altera-se significativamente nos últimos dez anos. Em primeiro lugar, pelo aumento do acesso da população ao transporte aéreo; com um espectro maior de passageiros, o que, obviamente, é um grande negócio para as empresas, tal luxo não poderia ser reproduzido em larga escala. Em segundo lugar, pelas turbulências econômicas que ocorrem no final da década de 90 e empurram as companhias aéreas nacionais e internacionais para uma crise sem precedentes. No Brasil, a desvalorização do real, em 1999, fez o balanço de empresas como Varig e TAM pender de imediato para o vermelho, afinal, a receita é em moeda nacional, e grande parte dos custos, como leasing de aviões, peças e combustíveis é em dólar. Lá fora, as grandes companhias também já anunciam grandes demissões quando os atentados de 11 de

setembro de 2001 vieram a contribuir ainda mais para a degradação no setor de aviação civil. Empresas são forçadas a cortar custos para sobreviver, e quem mais sofre são os passageiros, que têm alguns de seus privilégios cortados devido à redução de despesas.

Apesar das dificuldades o setor de transporte aéreo está crescendo e investindo cada vez mais em atrair e manter clientes. Através de estratégias de marketing bem estruturadas, desenvolvimento de campanhas publicitárias em mídia impressa, eletrônica e promoções em serviços. De acordo com o Jornal Econômico de 25/09/2004 “A tendência do Setor, com a retomada da economia brasileira é crescer. A aviação apresenta tendência de crescimento em todo o mundo e no Brasil. A demanda tem forte correlação com o nível de atividade econômica, tanto no mercado doméstico, quanto no internacional”.

Abaixo, algumas opiniões dos especialistas da área de marketing de relacionamento, no setor de transporte aéreo do Brasil, entrevistados pela revista “Consumidor Moderno” de 08/01/2004:

- A experiência de voar para os passageiros do século 21, não esta necessariamente ligada ao glamour de outrora, agora a palavra chave é atitude. “O negócio não é dar luxo, e sim atitude. O diferencial é o tipo de tratamento e envolvimento que a companhia aérea tem com seu consumidor”, afirma Luiz Bueno, vice-presidente de planejamento e atendimento da empresa Fábrica.
- “Houve uma modernização do mercado. Uma mudança de percepção, que diz que o glamour é desnecessário. A tecnologia facilitou, a burocracia foi descartada. Os executivos perceberam que a simplicidade, a segurança, o preço e a eficiência são mais importantes do que regalias supérfluas”, destaca Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da empresa aérea GOL. Acrescenta ainda que a fidelização esta ligada a eficiência, bom atendimento, qualidade nos serviços de pré e pós-venda e preço justo.
- “O passageiro de hoje já não quer mais saber de jantares de três horas, como em outras épocas. Atualmente, o passageiro usa o tempo da viagem para relaxar, e nisso o entretenimento desempenha um papel fundamental”, explica Edward Couto, gerente de *in-flight* da Varig.

- A iniciativa da Tam é a criação do Conselho de Clientes, que visa ajudar a companhia a detectar problemas e, assim, poder melhorar a experiência de voar de seus consumidores. “Os passageiros que mais voam TAM foram contatados por nós e convidados a participar desse conselho e, assim, foram formados quatro grupos com cerca de 15 clientes cada. Os grupos vêm se reunindo periodicamente com a direção da empresa e o objetivo é que os clientes façam suas considerações, dêem sugestões e façam críticas, sempre que necessário. Para nós, os resultados vêm sendo reveladores e gratificantes. Afinal, esse é atualmente o canal mais direto e eficiente de interação com o consumidor. E é assim que buscamos sempre a excelência de nossos serviços”, revela Wagner Ferreira, vice-presidente comercial e de marketing da TAM.

O fato é que as companhias aéreas estão estendendo sua visibilidade no mercado, através da conquista de público cativo. Este objetivo esta sendo alcançado graças a planos de posicionamento estruturados e desenvolvidos por meio de campanhas publicitárias e promoções certeiras.

As empresas Aéreas investem esforços não só na atração de novos clientes, mas também na retenção dos clientes atuais, para que continuem utilizando seus serviços. Atualmente, utilizam estratégias de promoção de tarifas reduzidas, o exemplo mais típico é a GOL, que oferece tarifas baixíssimas, em média 30% abaixo do valor de mercado operado pelas empresas tradicionais.

Em meio à concorrência, o setor aéreo investe intensamente na conquista da preferência do cliente, procurando atender as suas exigências, oferecendo serviços de qualidade.

A globalização e o aumento da competitividade fazem com que, entre outros fatores, o consumidor tenha mais conhecimento de sua importância no processo de compra, começando a exigir tratamento diferenciado.

No entanto, parece importante que as empresas concentrem suas estratégias no Marketing de Relacionamento, para a conquista de uma posição sólida no mercado, pois assim terão mais chances de continuar, tendo um lugar privilegiado nos céus brasileiros.

3.2 Sobre a empresa aérea TAM

3.2.1 Histórico

Em 1961, nasce uma nova cooperativa aérea formada pela união de pilotos, cada qual com seu próprio avião, pretendiam levar passageiros e cargas entre o norte do Paraná e o sul dos estados de São Paulo e Mato Grosso. Esta nova empresa de transporte aéreo brasileiro foi denominada TAM - Táxi Aéreo Marília. Após seis anos na empresa, Rolim Adolfo Amaro deixa a Táxi Aéreo Marília na mesma época em que o grupo é comprado pelo empresário Orlando Ometto, tem a sua sede mudada para São Paulo e também muda o seu perfil ao começar a transportar apenas malotes. Identificado com o atendimento direto ao público, Rolim passa a atuar como piloto particular. Compra seu primeiro avião (um *Cessna 170*, com capacidade para três passageiros) e se muda com a família para a região do Araguaia (MS), onde se lança na sua primeira iniciativa empresarial: funda a ATA (Araguaia Transportes Aéreos).

A reconciliação com a história da TAM acontece em 1971, quando Rolim é convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com 33% das ações.

A empresa transportava na época apenas 3 mil passageiros e passava por um período financeiro delicado. No ano seguinte, Rolim adquire metade das ações da TAM e assume a direção da empresa. Impõe a sua marca e começa a colocar em prática a sua principal filosofia: foco no cliente, com oferecimento dos melhores serviços.

O ano de 1976 marca o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Rolim detém 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Com fama alavancada na qualidade do serviço prestado, a TAM se destaca logo no primeiro ano de vida. Enquanto a aviação nacional crescia 15% ao ano, a TAM registrava um crescimento de 70% a cada seis meses.

A década de 80 se transforma em um período de crescimento e de consolidação de um novo patamar de operação. A mudança começa com a chegada do avião Holandês *Fokker-27*, substituindo os aviões bimotores e, em 81, a TAM comemora a marca de um milhão de passageiros transportados. O primeiro grande salto da malha da empresa vem em 1986, com a aquisição da companhia aérea VOTEC. Com a medida, a TAM estende as suas atividades para as regiões Centro-Oeste e Norte do país e passa a interligar os

principais aeroportos do Brasil, tendo o aeroporto de Congonhas como o “*hub*”(base) da empresa.

O ano de 1989 é marcado pelo lançamento de algumas das iniciativas mais famosas de Rolim, como a presença do piloto comandante na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros e o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque (*The Magic Red Carpet*). No ano seguinte, a empresa ganha mais visibilidade com a chegada dos *Fokker-100*, inaugurando uma nova era na aviação regional: o uso de jatos modernos, confortáveis e com alto padrão de transporte.

O ano de 96 marca o início das operações da TAM em todo o território nacional. A companhia concentra suas operações nas principais capitais, adotando a filosofia de vôos diretos. No mesmo ano, a TAM adquire a companhia LAPSA do governo paraguaio e cria a TAM Mercosul, com o objetivo de posicionar estrategicamente o crescimento do grupo na operação do Cone Sul. Em 1998, a TAM realiza mais um sonho com a chegada dos seus primeiros *Airbus A330*. E, conseqüentemente, atinge um novo patamar. A companhia deixa de operar apenas vôos domésticos e faz o seu primeiro vôo internacional na rota São Paulo-Miami. No ano seguinte, é a vez do primeiro destino para a Europa (Paris), em parceria com a *Air France*.

A TAM começa em 2000 uma ofensiva fase de crescimento, que inclui aumento da frota e ampliação de assentos. No ano seguinte, lança vôos para Buenos Aires e Frankfurt.

O ano de 2001 é marcado por grandes acontecimentos. O comandante Rolim morre tragicamente no dia 8 de julho em um acidente de helicóptero. Dois meses depois, a aviação internacional sofre um sério abalo e entra em um ciclo de retração em decorrência dos atentados de 11 de setembro. Assim como em outras partes do mundo, o mercado brasileiro sofre os efeitos da retração econômica. Apesar disso, mantendo sua política expansionista, a TAM cresce nesse período 31%, transportando mais de 13 milhões de passageiros e elevando o faturamento para praticamente R\$ 3 bilhões no ano. A forte desvalorização do Real, que chega a alcançar patamares de 70%, produz aumento de inflação, dos juros e uma expressiva retração da economia. Apesar das adversidades, a TAM transporta quase 14 milhões de passageiros em 2002.

Em 2003, o mercado como um todo se adapta à nova realidade. A TAM remaneja sua malha aérea, reestrutura-se internamente, dando início ao compartilhamento de vôos com a Varig. Ao final do ano, melhora sua taxa média de ocupação, em torno de 65%.

A TAM inicia 2004 com expectativas e com a entrada de um novo executivo à frente da empresa, Marco Antonio Bologna, que assume a presidência no dia 19 de janeiro, com a missão de tornar a TAM a maior e mais rentável companhia aérea da América Latina.

3.2.2 Posicionamento no mercado de aviação

“Hoje está ficando óbvio que a propaganda está entrando numa nova era – uma era em que a criatividade já não é mais a chave para o sucesso. Para ter sucesso nessa sociedade super-comunicativa, uma empresa tem que criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição que leve na consideração devida não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes.(...)quem manda é a estratégia”. (RIES, 1996, p.18)

Quando a TAM estava dando seus primeiros passos como empresa de frete e transporte em rotas curtas, o dirigente da empresa comandante Rolim Amaro, atenuado com a questão do cliente percebe logo que um tratamento diferenciado poderia ser a grande arma da TAM para tentar garantir seu espaço no mercado aéreo nacional.

Durante a série de tragédias que abalaram a reputação da TAM, esforços de marketing, especialmente de promoção e publicidade, foram desenvolvidos para tentar associar uma nova imagem para a empresa. Por ter uma forte imagem de qualidade consolidada entre os seus clientes, a empresa conseguiu superar o trauma dos sucessivos acidentes, através de estratégias de Marketing social, investimento em tecnologia e modernização de sua frota aeronaves a recuperação do conceito de segurança.

Como uma empresa que cresce baseada na manutenção de um bom e forte relacionamento, a TAM obteve fácil posicionamento no mercado. E hoje é reconhecida por uma parte de seus clientes como a empresa de tratamento caloroso e diferenciado. Assim, como rege a estratégia da empresa, propagada em seu site e publicações “não se deve centralizar no serviço, mas no serviço ao cliente”. Embora ampliando seu campo de atuação, a TAM não perde de vista seu principal diferencial, o tratamento dispensado aos seus passageiros que precisa se sentir especial, por isso, ele sempre é recebido com tapete

vermelho. Mais que um detalhe, isso simboliza a filosofia da empresa: atenção, respeito e dedicação total ao cliente, que merece um tratamento personalizado.

3.2.3 Tratamento diferenciado ao cliente (marketing de relacionamento)

“O Marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente”. (MCKENNA, 1998, p.105)

O diálogo permanente com seus clientes e com o público é sempre uma ação natural e de extrema importância para a TAM.

No início de suas atividades, nos anos 70 e 80, antes mesmo de utilizar-se de Marketing de Relacionamento, a TAM já se comunicava, sistematicamente, com seus clientes através de cartas, telefonemas e contatos pessoais. Como se disse, uma das primeiras estratégias idealizadas pelo presidente Rolim era sua presença para cumprimentar os passageiros no momento do embarque e também dos pilotos e tripulantes na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros com um tapete vermelho no embarque de seus aviões. Isso quando o comandante não aparecia no *check-in* do aeroporto de Congonhas para atender pessoalmente os passageiros da TAM.

Depois de implementar uma série de medidas para atender melhor os passageiros da empresa, a TAM cria o serviço “Fale com o Presidente”, em 1991, estimulando os clientes a manifestarem suas impressões, sugestões, elogios e reclamações sobre assuntos relacionados aos serviços oferecidos pela empresa. Todos os assuntos abordados pelos clientes são levantados, pesquisados e analisados, mantendo o cliente sempre informado do andamento da solicitação, crítica ou sugestão, até a resolução e implementação do mesmo.

A TAM lança com pioneirismo, no Brasil, o Programa Fidelidade, em 1993, trata-se do primeiro cartão brasileiro de fidelização no segmento aéreo. E com um grande

diferencial, ao contrário do padrão usado por companhias aéreas em todo o mundo, o programa não prevê limitação de assentos para passagens gratuitas.

A diferença entre as categorias é definida pela pontuação obtida pelo associado. Para que o mesmo ganhe pontos, é necessário viajar pela TAM ou realizar compras com os parceiros do programa, sendo que cada categoria pontua com índices variados. Dentro do sistema de pontuação, ainda existe o benefício para aqueles clientes que usam os serviços da TAM de forma constante, que é o tipo de cartão que cada cliente pode ter direito pela quantidade de pontos que somou nos últimos 12 meses, conforme é apresentado no Anexo 1. (**Programa Fidelidade TAM**)

O crescimento contínuo e acelerado da TAM tem exigido grande agilidade e muita criatividade na elaboração de soluções de tecnologia que dêem suporte ao contínuo aumento das operações, tais como *e-business*, baseado no conceito “*one-to-one*”, através do site **www.tam.com.br** (Anexo2). O atendimento ao cliente é personalizado, permitindo que sejam feitas reservas, passagens sejam adquiridas, horários, rotas, disponibilidade de assentos e preços sejam consultados, com notável redução de esforços e custos que proporcionam aos clientes maior conforto e agilidade na aquisição de passagens com preços promocionais. A TAM mantém ainda um serviço exclusivo de atendimento aos passageiros pela internet por meio do *web call center* (Anexo3), onde os clientes podem fazer consultas sobre milhagem, promoções, reservas e compra de passagens através de um *chat*. O serviço funciona 24 horas e o acesso pode ser feito de qualquer lugar do mundo em tempo real, garantindo ao cliente um atendimento personalizado.

Pioneira no Brasil, o **e-TAM** é um programa de tecnologia de ponta que integra desde a compra eletrônica de passagens aéreas pela internet até a confirmação do bilhete por e-mail ou celular e *check-in* eletrônicos (Anexo4). O investimento feito no e-TAM demonstra que a companhia busca incentivar todos os seus canais de distribuição, principalmente as agências de viagens que têm à disposição um sistema rápido, eficiente e totalmente seguro. A principal vantagem do sistema é a eliminação do papel, que extingue burocracia e, conseqüentemente, reduz despesas. A transação é instantânea, a passagem entra no sistema de reservas e percorre todo o caminho operacional e administrativo da empresa no exato momento da compra. Com o número do bilhete eletrônico, o passageiro só precisa comparecer ao *check-in* e apresentar um documento de identidade para o embarque. A tecnologia possibilita desenvolver e instalar **totens de**

auto-atendimento de *check-in*, destinado aos passageiros que embarcam sem bagagem, permitindo, com isto, maior rapidez no embarque e o desconforto com filas. (Anexo5)

Uma das principais estratégias de marketing de relacionamento utilizada pela empresa para mensurar e avaliar a satisfação do cliente é a técnica do cliente misterioso. Trata-se de um teste realizado por um cliente misterioso que examina todos os pontos de contatos. Começa pelo *web site* da companhia, entra em contato com o *call center* para obter determinada informação ou tirar uma dúvida, analisa o balcão e o *check-in*, visita a sala vip (quando existe no aeroporto). Em seguida, observa o tratamento na sala de embarque e todas as opções de entretenimentos, a interação com comissários e pilotos, além da própria aeronave e serviço de bordo. Ainda ele verifica como ocorre o desembarque e a entrega de bagagens. Depois de todos esses itens, o passageiro misterioso envia um e-mail para o “Fale com o Presidente”, para finalizar o relatório que é entregue à companhia.

“O objetivo é viajar, identificar as falhas, os pontos negativos que possam ocorrer dentro da nossa cadeia de serviços, além, é claro, dos positivos. Não avaliamos um ponto específico, mas os processos de interação como um todo”, conta Renata Gonzalez, supervisora de assessoria da qualidade TAM, responsável pelo passageiro misterioso.

A função do cliente misterioso, indiferente do contato a ser realizado pessoalmente ou por telefone, é avaliar os fatos considerados relevantes e essenciais pela empresa que busca a fidelidade do consumidor. Isso inclui atitudes, empatia, presteza, rapidez, entre outros itens. A grande maioria das empresas utiliza, inclusive, pessoas comuns para realizarem esse trabalho e não apenas consultores e pesquisadores especializados.

As companhias passam a programar estudos de satisfação do cliente. A meta é analisar qual a prestação de serviços ideal e quão longe a empresa estava disso. Em seguida, com base nas respostas, vinha a dúvida: como checar, se isso realmente acontece? Nada melhor do que o próprio usuário do produto ou serviço para comprovar o fato. Especialmente nos últimos anos, com o advento de uma série de conceitos - principalmente o CRM (*Customer Relationship Management* - gestão do relacionamento com o cliente) - o mercado brasileiro começa a prestar mais atenção para essa técnica do cliente misterioso.

A TAM é uma empresa que se diferencia da concorrência na qualidade da prestação de serviço, através de campanhas que ressaltam a sua principal filosofia –

“espírito de servir”. A nova campanha intitulada: “gentileza”. Destaca as principais vantagens oferecidas: maiores opções de horários e destinos, preços competitivos, Programa Fidelidade e o cuidado especial aos passageiros.

“A nova campanha ressalta os principais diferenciais oferecidos pela TAM no mercado aéreo. Ao trabalhar referências de distintas capitais do Brasil, falamos sobre a cobertura ampla da nossa malha. Queremos reforçar ao passageiro a idéia que ele pode voar para onde quiser, no horário que preferir, a negócios ou para fazer turismo. Na TV, abordamos o diferencial do atendimento, a gentileza, marca registrada da TAM, qualidade incorporada ao DNA da empresa”, afirma Wagner Ferreira, vice-presidente Comercial e de Marketing da TAM.

Fazer com que o cliente sinta-se importante, prestigiado oferecendo o melhor atendimento é a principal visão da TAM. O conceito do “espírito de servir” foi desenvolvido pelo comandante Rolim. Com ações inovadoras, o comandante marcou a evolução da TAM e da própria aviação comercial brasileira. Essas atitudes fazem com que a empresa seja lembrada pelos clientes, tratando-se de transporte aéreo de passageiros.

O comandante Rolim, em 1997, divulga um documento chamado os “Sete Mandamentos TAM”. Trata-se de normas de conduta que são consideradas primordiais para os seus colaboradores. São lembradas e estimuladas no dia-a-dia da empresa:

- 1 - Nada substitui o lucro;
- 2 - Em busca do ótimo não se faz o bom;
- 3 - Mais importante que o cliente é a segurança;
- 4 - A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;
- 5 - Pense muito antes de agir;
- 6 - A humildade é fundamental;
- 7 - Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Baseado nesses fundamentos e em um consistente planejamento estratégico, na decisão de investir continuamente em tecnologia, na expansão e modernização da frota, o comandante Rolim construiu em pouco mais de duas décadas uma das empresas mais bem sucedidas do Brasil.

*“A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague”.
Comandante Rolim.*

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O advento das tecnologias de informação (TI) e um ambiente econômico, extremamente competitivo, forçam as empresas a alterarem seus formatos de negócios. O processo de produção passa da era artesanal para a produção em massa. O processo de vendas passa de pessoal para impessoal, tendendo ao “virtual”. Esse processo causa uma revolução nas formas que as empresas organizam seus negócios. O departamento de marketing, assim como os demais departamentos das empresas, precisam se adequar a essas mudanças.

Assim como as organizações evoluíram em seus processos internos, o marketing e a tecnologia buscam cada vez mais se unir a fim de acompanharem tal evolução e permitirem uma adequada integração e desenvolvimento conjunto e contínuo. O marketing passa de um conceito baseado em trocas de produto por valores, para uma filosofia empresarial que visa o lucro e o foco no cliente através de atividades realizadas para este fim. Esta mudança não ocorre de um dia para o outro, mas procura acompanhar as necessidades da empresa e principalmente as mudanças exigidas pelos clientes. Isso porque, depois de toda a massificação ocorrida pela necessidade da organização de produzir em escala, o consumidor exige e as empresas se vêem obrigadas a olhar para trás e voltar à personalização. O cliente quer ser chamado pelo nome e quer comprar um produto que seja “a cara dele”. O problema para as empresas, então, passa a ser como administrar o alto custo dessas exigências. Duas tendências permitem que isso aconteça:

1. As empresas passam a perceber a importância do cliente dentro da empresa e voltam suas atenções para ele e não mais para o produto que vendem – dessa tendência nasce o Marketing de Relacionamento;

2. A evolução tecnológica permite o aprimoramento da captura e administração das informações – Dessa tendência surge o *Database Marketing* que evoluiu para o CRM (*Customer Relationship Management*).

Juntos, os aspectos organizacionais do Marketing de Relacionamento e a tecnologia do CRM satisfazem a atual necessidade da empresa de conhecer melhor seu cliente, tornando-o satisfeito, fiel e, conseqüentemente, rentável e satisfaz também as exigências

do cliente, de ser bem atendido, por uma empresa que sabe o que ele quer e tem o produto certo para oferecer.

Pode-se concluir que o Marketing de Relacionamento não existe, se fizer parte apenas do departamento de marketing. O discurso de foco no cliente, atualmente, existe em todas as empresas. Mas o foco no cliente está muito além das palavras, é necessário total dedicação de toda a empresa, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. E o software de CRM deve ser encarado apenas como um suporte a mais nesta mudança organizacional, uma vez que não há possibilidade de haver integração de todos os setores de uma empresa ou de registrar todas as informações sobre a história transacional de um cliente sem o suporte tecnológico. O conceito de CRM tem, dentre outras coisas, uma importantíssima missão: manter todos os colaboradores cientes do histórico do cliente com a empresa.

Entretanto, a conclusão é que a implantação do conceito de CRM, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados, com vistas a alcançar a vantagem competitiva decorrente da habilidade superior em relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos.

Priorizar a satisfação dos clientes atuais é a meta que muitas empresas utilizam para se manter no mercado. Todas as organizações que adotam a qualidade voltada para o cliente têm líderes que transmitem a filosofia para toda a organização. Eles assumem isso como a sua tarefa número um, deixando permanentemente em evidência que acreditam nessa filosofia, tanto quanto com palavras quanto com ações.

Paralelamente, a empresa deve ter consciência da paridade do mercado e oferecer não só melhores produtos, mas, principalmente, “excelência em serviços”, pois esta é a melhor forma de reconhecimento dos clientes por relacionar-se com ela e não com outra organização.

A TAM merece destaque como estudo de caso para se estudar, por valorizar o Marketing de Relacionamento. Procurando sempre se diferenciar no mercado, a empresa TAM vem buscando seu lugar através da solidificação de uma pesada política de satisfação total do cliente. Apoiada na estratégia do Marketing de Relacionamento a empresa investe em uma linha de comunicação o mais direta possível com seu cliente,

com o objetivo de servir com qualidade e conquistar cada vez mais a confiança e credibilidade de seu usuário.

Resta saber se a crise do setor de transporte aéreo brasileiro, que já liquidou a TRANSBRASIL, praticamente a VASP e atualmente ameaça a VARIG, irá poupar a GOL e a própria TAM. No momento, a situação parece premiar as duas empresas, pois seus esforços refletem a posição no ranking das empresas que mais transportaram passageiros ao longo de 2004.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

1. BERRY, Leonard L., **Relationship marketing**; emerging perspectives in services marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983.
2. BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
3. _____. **O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real**: integração entre tecnologia da informação e marketing. São Paulo: FGV, 1999. Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV.
4. BROWN, Stanley A. **CRM**; uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.
5. COBRA, M. **Marketing Essencial**. Conceitos, Estratégias, Controle. São Paulo: Atlas, 1986.
6. COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Atlas, 2000.
7. COELHO, R. A construção da agenda de desregulamentação do setor de transporte aéreo no Brasil. In: PANORAMA NACIONAL DA PESQUISA EM TRANSPORTES 2002, 16., 2002, Natal. **Anais...** Natal: ANPET, 2002. p. 383-394.
8. COOKE, Simon. Database Marketing: strategy or tactical tool? **Marketing intelligence & planning**, v. 12, n.6, 1994.
9. CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. **Marketing** : Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
10. CROSS, Richard; SMITH, Janet. Retailers move toward new customer relationships. **Direct marketing**, v. 57, n.8, dez. 1994.
11. EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial marketing management**, v.23, 1994.
12. GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

13. GOLDBERG, Cláudio. **CRM**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
14. GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.
15. HOUSTON, Franklin S.; HOMANS, Richard E. Public agency marketing; pitfall and problems. **MSU business topics**, v. 25, Summer, 1997.
16. IDC Group. **Adoção do CRM no Brasil**. São Paulo: International Data Corporation, 2001.
17. KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.
18. _____. **Marketing para o séc XXI**; como criar, conquistar e dominar mercados. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.
19. KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
20. _____. _____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
21. _____. _____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
22. _____. _____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.
23. KOTLER, Philip; DIPAK, C. Ian; SUVIT Maesinace. **O consumidor no centro do palco**; marketing em ação, uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
24. LIGHT, Larry. Gerenciando a lealdade. **HSM management**, São Paulo, ano 2, n. 7, p. 8 - 12, mar./abr. 1998.
25. MATTAR, Fauze Najib; ROBIC, André R. Utilização do database marketing em algumas empresas brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1998.
26. MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 1998.
27. MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**; tudo começa com o consumidor. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
28. MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 2000.

29. META GROUP. **Integration**: critical issues for implementation of CRM solutions. Stanford: Meta Group Inc, february, 2001. Disponível em <http://www.metagroup.com>. Acesso em: 14 set. 2004.
30. NCDM. CONFERÊNCIA DA NATIONAL CENTER FOR DATABASE MARKETING, 2., 2002, Flórida. **Database Excellence Awards...** Flórida: Gaylord Palms Resort, 2002. Disponível em <http://www.ncdmwinter.com>. Acesso em: 14 set. 2004.
31. OLIVER, Richard L., **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: Mc Graw Hill, 1997.
32. OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.
33. PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **CRM series**; marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
34. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series**; call center 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.
35. RAPHEL, M. A escala da lealdade. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 13, p.72 - 76, mar./abr. 1999.
36. RICHERS, Raimar. O futuro do marketing e o marketing do futuro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 9 – 22, out./dez. 1986.
37. RIES, Al; TROUT, James. **Posicionamento**; a batalha pela sua mente. São Paulo: Campus, 1996.
38. ROGERS, Martha. O Modelo CRM. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 23, p.23 - 26, nov./dez. 2000.
39. ROSA, Fernando de. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. USP, 2001.
40. SALES, Jose Fernandes. Marketing de relacionamento. **ITCOM business school**, 2001. Disponível em <http://www.itcom.com.br> . Acesso em: 17 set. 2004.

41. SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.
42. SEYBOLD, P. B; MARSHAK, R. T. **Cliente.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.
43. THOMPSON, Bob. The Customer Relationship Management primer; what you need to get started. **CRMGURU.COM**, Jul. 2001. Disponível em <http://www.crmguru.com>. Acesso em: 25 set. 2004.
44. VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**; como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

CONSULTAS NA INTERNET:

www.tam.com.br

www.aviacaobrasil.com.br

www.ig.com.br

www.dac.gov.br

www.yahoo.com.br

www.consumidormoderno.com.br

www.idcbrasil.com.br

ANEXOS

Anexo 1

Programa Fidelidade TAM



Cartão Branco

É o cartão de entrada no Programa Fidelidade.

Ao se cadastrar, seja pelo site ou através do preenchimento da proposta de adesão, você já fará parte desta categoria e receberá o cartão definitivo assim que a segunda pontuação for registrada no sistema.

Você pontuará de acordo com a classe da passagem paga. Em vôos dentro da América do Sul, em classe Econômica, por exemplo, você ganhará 1.000 pontos na ida e 1.000 pontos na volta.

Quanto mais você voar, mais rápido ganhará viagens grátis, já que o Fidelidade oferece categorias diferenciadas de cartão. Ao ser promovido às categorias Azul e Vermelha, você ganhará mais pontos por viagem.



Cartão Azul

Bastam 12.000 pontos de vôos acumulados em 12 meses corridos para ser promovido à categoria Azul.

Voando na classe Econômica, você ganha pontos equivalentes à Executiva, ou seja, 25% a mais. Em um trecho na América do Sul, na Classe Econômica, você ganhará 1.250 pontos.

Benefícios

Mesmo voando na Classe Econômica, a pontuação é equivalente à Classe Executiva, ou seja 25% a mais. Viajando somente 8 trechos domésticos* em um prazo máximo de 2 anos é possível obter um trecho grátis na América do Sul.

*** 8 trechos voados = 10.000 pontos**

Maior franquia de bagagem em vôos TAM

Liberação de 10 kg de bagagem adicionais para embarques onde o Franquia de Bagagem é por peso ou de 01 volume extra** para embarques onde a Franquia de Bagagem é por peça.

** Até 32 kg, com 158 cm, no máximo, somando-se altura, comprimento e largura.



Cartão Vermelho

Para ser promovido à categoria Vermelha, bastam 48.000 pontos de vôos, acumulados em 12 meses corridos.

Voando na classe Econômica, você ganha pontos equivalentes à 1ª Classe, ou seja, 50% a mais.

Em um trecho na América do Sul, na Classe Econômica, você ganhará 1.500 pontos.

Mesmo voando na Classe Econômica, você pontuará como se estivesse na Primeira Classe, ou seja 50% a mais. Viajando somente 7 trechos domésticos* em um prazo máximo de 2 anos é possível obter um trecho grátis na América do Sul.

*** 7 trechos voados = 10.000 pontos**

Prioridade em upgrade

Prioridade no check-in, caso haja disponibilidade de lugar na classe desejada (cumpridas as regras para upgrade).

Maior franquia de bagagem em vôos TAM

Liberação de 20 kg de bagagem adicionais para embarques onde o Franquia de Bagagem é por peso ou de 02 volumes extras** para embarques onde a Franquia de Bagagem é por peça.

** Até 32 kg, com 158 cm, no máximo, somando-se altura, comprimento e largura..

Sala VIP Doméstica da TAM no Aeroporto Internacional de Guarulhos

Você conta com o benefício exclusivo de fazer seu check-in dentro da sala VIP Doméstica da TAM no Aeroporto Internacional de Guarulhos!

Ao passar seu Cartão Fidelidade na categoria Vermelha em um dispositivo instalado na porta da sala VIP, seu acesso será liberado, bastando apresentar-se com mínimo de 1 hora de antecedência, caso deseje despachar sua bagagem, ou 45 minutos se for embarcar sem bagagem.

Salas VIP em outros aeroportos:

Londrina

Curitiba

Porto Alegre

Florianópolis

São Luiz

Campo Grande

Goiânia

Obs.: As salas VIP's estão à disposição dos clientes Vermelhos mais um acompanhante mesmo que não estejam viajando com a TAM.

Anexo 2

Site www.tam.com.br

INSTITUCIONAL | **Fale com o Presidente** | **Cadastro** | **Compre Fácil** | **Serviços** | **Fidelidade** | **Dúvidas** | **Mapa do Site**

Nr. Fidelidade: Senha do Site: [Dica de senha do Site](#) | [Esqueci minha senha](#) | [English](#) | [Español](#)

FIDELIDADE TAM



» [Tudo sobre o Fidelidade TAM](#)
» [Ganhe pontos sem voar](#)

DESTROQUE 

COMPRA SUA PASSAGEM ou APROVEITE SEUS PONTOS FIDELIDADE

Com data marcada
 Sem data marcada (em aberto)

Adultos: Crianças: Criança(s) (2-11 anos): Criança(s) (0-1 anos):

Somente Ida
 Ida e volta

Partindo de
 SP(Congonhas) RJ(S.Dumont) BH(Pampulha)
 SP(Guarulhos) RJ(Galeão) BH(Confins)
 Brasília Curitiba Porto Alegre

Chegando a
 SP(Congonhas) RJ(S.Dumont) BH(Pampulha)
 SP(Guarulhos) RJ(Galeão) BH(Confins)
 Brasília Curitiba Porto Alegre

Vôos Internacionais TAM, clique aqui e confira os horários.

Atendente Marcia
 **Web Call Center TAM**
 Converse ao vivo com nossos atendentes.

SERVIÇOS

- » [Estacionamentos](#)
- » [Aluquel de Telefone Celular Grátis](#)
- » [Traslado em Paris para Primeira Classe e Executiva](#)
- » [Salas VIP](#)

ATUALIDADES

- » [Novo voo Campo Grande-Corumbá](#)
- » [Cinema a bordo](#)
- » [Escolha a melhor companhia aérea](#)
- » [Mudança de terminal em Paris](#)

IMAGENS 360°

- » [Um dos Hangares da TAM](#)
- » [Primeira Classe-Airbus A330](#)
- » [Cabine do Airbus A330](#)
- » [Central de Atendimento TAM](#)

CONHEÇA TAMBÉM

 **TAM JATOS EXECUTIVOS**

 **TAM MERCOSUR**

 **TAM EXPRESS**

 **TAM VIAGENS**

 **MUSEU TAM**

[Política de Privacidade](#) | [Contrato de Transporte Aéreo](#)
 Copyright TAM Linhas Aéreas S.A. Proibida reprodução total ou parcial sem autorização.



Anexo 3 Web Call Center

Web Call Center *TAM*

Bem vindo ao Web Call Center TAM, clique no tipo de cliente, preencha os dados e em poucos instantes estaremos conversando ao vivo.

Cliente Fidelidade **Cliente TAM** **Cliente Agência**



Nome:

Email:

ENTRAR

Anexo 4 e-TAM

TAM
[Institucional](#)
[Fale com o Presidente](#)
[Cadastro](#)
[Compre Fácil](#)
[Serviços](#)
[Fidelidade](#)
[Dúvidas](#)
[Mapa do Site](#)

INOVAÇÕES E DIFERENCIAIS TAM

- ✦ [ACADEMIA DE SERVIÇOS](#)
- ✦ [CENTRO TECNOLÓGICO DE SÃO CARLOS](#)
- ✦ [CONSELHO DE CLIENTES](#)
- ✦ [E-TAM](#)
- ✦ [ESTACIONAMENTO GRATUITO](#)
- ✦ [WEBCALLCENTER](#)
- ✦ [PROGRAMA FIDELIDADE](#)
- ✦ [ENTRETENIMENTO E CONFORTO](#)
- ✦ [E TAM AUTO-ATENDIMENTO](#)



E-TAM



O e-TAM é um programa pioneiro no Brasil, que possibilita a venda on-line de passagens diretamente para as agências de viagem, utilizando a internet com total segurança. O processo acaba com a emissão de bilhetes em papel, substituídos pelo e-ticket. Tudo isso com muita rapidez. A venda e emissão do bilhete eletrônico levam menos de um minuto. Atualmente, 70% dos passageiros da TAM utilizam o e-ticket.

Para os passageiros, o e-TAM oferece uma série de facilidades adicionais. A confirmação da reserva do bilhete eletrônico pode ser realizada por e-mail ou celular. Com a posse do e-ticket, todo o processo de check-in se torna bem mais ágil. O passageiro só precisa comparecer ao embarque e mostrar o seu RG, sem a necessidade da emissão ou apresentação de nenhum tipo de papel ou bilhete no aeroporto.

DESTAQUES
 COMPRE FÁCIL
 SERVIÇOS
 FIDELIDADE TAM
 TAM VIAGENS
 ATUALIDADES

[Política de Privacidade](#) | [Contrato de Transporte Aéreo](#)
 Copyright TAM Linhas Aéreas S.A. Proibida reprodução total ou parcial sem autorização.




Anexo 5

totens de auto- atendimento de check-in

TAM Institucional Fale com o Presidente Cadastro Compre Fácil Serviços Fidelidade Dúvidas Mapa do Site

SERVIÇOS

Serviços >> e-TAM Auto Atendimento

Não perca mais o seu tempo em filas de check-in.

Através do e-TAM Auto Atendimento, passageiros embarcando com e-tickets da TAM, sem bagagem para despachar, poderão realizar o seu próprio check-in diretamente em nosso sistema de embarque de maneira prática, rápida e sem filas.

O E-TAM Auto Atendimento está disponível nos seguintes aeroportos abaixo, a realização do seu check-in pode ser efetuada a partir das 00h da data de seu embarque e com até 35 minutos antes de seu voo.

- ↳ São Paulo (Congonhas)
- ↳ Guarulhos
- ↳ Curitiba
- ↳ Belo Horizonte (Pampulha)
- ↳ Rio de Janeiro (Santos Dumont)
- ↳ Vitória
- ↳ Salvador
- ↳ Porto Alegre
- ↳ Brasília
- ↳ Ribeirão Preto
- ↳ Florianópolis
- ↳ Belém
- ↳ Campinas
- ↳ Recife
- ↳ Cuiabá
- ↳ Fortaleza

DESTAQUES **COMPRI FÁCIL** **SERVIÇOS** **FIDELIDADE TAM** **TAM VIAGENS** **ATUALIDADES**

Política de Privacidade | Contrato de Transporte Aéreo

BEM VINDO

AUTO ATENDIMENTO - CHECK-IN

você possui **CARTÃO FIDELIDADE** CLIQUE AQUI >>

você ainda não possui **CARTÃO FIDELIDADE** CLIQUE AQUI >>

Para reservas e informações disque 3123 1000 (Grande São Paulo) ou 0300 123 1000 (outras localidades)

AUTO ATENDIMENTO

DIGITE O NÚMERO DO E-TICKET

E-TICKET **Apagar**

7 8 9
4 5 6
1 2 3
0

Através do teclado virtual preencha o campo E-TICKET ou clique no botão Preencher Campos. **Preencher Campos**

Cancelar **Limpar** **Prosseguir**

Para reservas e informações disque 3123 1000 (Grande São Paulo) ou 0300 123 1000 (outras localidades)

Anexo 6

GLOSSÁRIO

Call center. Centro de chamadas destinado a clientes que contam com tecnologia telefônica e computacional, visando um aproveitamento dos recursos humanos (agentes), utilizando telefonia (tradicional), telefonia IP (nova), chat (internet), vídeo conferência, entre outros.

Chat. Página que reúne usuários conectados simultaneamente no mesmo serviço para troca de mensagens em tempo real. Também conhecido como sala de “bate-papo”.

Customer Relationship Management (CRM). É uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Database Marketing. Significa base de dados, ou banco de dados. É utilizado para designar o conjunto das informações que uma empresa dispõe sobre o seu mercado. Estas informações incluem necessariamente o nome, o endereço e podem incluir dados sócio-econômico-demográficos e dados comportamentais.

Datawarehouse. Banco de dados organizado para dar suporte à tomada de decisões estratégicas na empresa.

Definição de mercado-alvo. Avaliação da atratividade de cada segmento do mercado e seleção de um ou mais segmentos onde atuar.

Demandas. Desejos humanos acessíveis ao poder de compra.

Estratégia de marketing. A *lógica* de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos.

Feedback. Em comunicação, todo e qualquer retorno do target à comunicação feita pela empresa, seja através de pesquisa, de um mecanismo de resposta (cupom, telefone, etc.) ou de forma espontânea. (Ver Target)

Fidelidade. Nível de preferência do consumidor a uma determinada marca ou veículo de comunicação.

Fidelização. Neologismo criado pelos profissionais de marketing para definir programas e esforços no sentido de conquistar ou incentivar a fidelidade dos consumidores à determinada marca ou empresa.

Frequência. O número de vezes em que uma pessoa do mercado-alvo é exposta, em média, a uma mensagem de propaganda durante um dado período.

Marketing. Um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores.

Marketing de Relacionamento. É o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Maximização. Neologismo procedente do inglês econômico. Termo que sugere a obtenção máxima do resultado.

Mercado. O conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço.

Mercado-alvo. Um conjunto de compradores com necessidades ou características comuns ao qual a empresa decide servir.

Mídia. Canais de comunicação impessoal que incluem a mídia impressa (jornais, revistas, mala direta), a mídia eletrônica (rádio, televisão) e a mídia de *display* (*outdoors*, cartazes e pôsteres).

Mídia de massa. Meio de comunicação que visa atingir grande número de receptores. Exemplo: televisão aberta, rádio e jornais de grande circulação.

Mix de marketing. O conjunto das atividades necessárias à realização do marketing. Essas atividades são reunidas em quatro áreas básicas: Produto (tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, etc.); Distribuição (tarefas necessárias para apresentar o produto/serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo); Promoção (todas as tarefas de comunicação de marketing, que visam promover o consumo do produto/serviço); e Preço (política de preço).

Ponto de venda. Local onde o produto pode ser obtido.

Posicionamento no mercado. As ações empreendidas para que os consumidores-alvo vejam o produto de forma clara, distinta e desejável com relação aos produtos concorrentes. Formulação de um posicionamento competitivo para um produto e de um detalhado *mix* de marketing.

Prospect. Pessoa não-consumidora de um determinado produto ou serviço que tem potencial de vir a se tornar um consumidor, se devidamente motivado. Também chamado Cliente Potencial.

Público-alvo. Tradução de target. Grupo de consumidores ou prospects aos quais é dirigida, prioritariamente, uma peça ou campanha de propaganda, bem como qualquer outra ação de comunicação ou marketing.

Satisfação do cliente. O ponto em que o desempenho de um produto corresponde às expectativas do comprador. Se o desempenho de um produto não corresponde às expectativas, o comprador ficará insatisfeito. Se o desempenho corresponder ou superar as expectativas, o comprador ficará satisfeito ou encantado.

Segmentação de mercado. O processo de dividir o mercado em grupos distintos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos diferentes que exijam produtos ou compostos de marketing distintos.

Target. Alvo, em inglês. Expressão utilizada para definir o público-alvo de um plano de marketing, campanha ou peça de comunicação. Grupo (segmento) de consumidores ou prospects aos quais é dirigida, prioritariamente, uma peça ou campanha de propaganda, bem como qualquer outras ações de comunicação ou marketing.

Telemarketing. Utilização do telefone para vender diretamente para os consumidores.

Transação. Uma interação entre duas partes envolvendo pelo menos duas coisas de valor, um acordo sobre condições de troca, um momento para a conclusão do negócio e um lugar para que este ocorra.

Valor para o cliente. A diferença entre os valores que o cliente obtém por possuir e usar um produto e o custo de obter o produto.

Valorização da marca. O valor de uma marca baseado na grande fidelidade da marca, no conhecimento do nome, na qualidade percebida, nas fortes associações de marca e outros componentes como patentes marcas registradas e relações de canais.

Vantagem competitiva. Vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes, seja por meio de preços mais baixos ou proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados.