

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MARKETING EMPRESARIAL**

LORENA PAES DA CUNHA PEREIRA

**A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL
ANÁLISE DO CASO TAM LINHAS AÉREAS**

CURITIBA

2012

LORENA PAES DA CUNHA PEREIRA

**A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL
ANÁLISE DO CASO TAM LINHAS AÉREAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dra. Danielle Mantovani

CURITIBA
2012

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processo de <i>Coaching</i>	31
Figura 2- Sistema de Gestão de Qualidade no Atendimento	34
Figura 3- Quadro do Número de Profissionais de Telemarketing da TAM no Brasil.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1. 2 Objetivos Específicos	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 COMPOSTO DE MARKETING	9
2.1.1 Produto.....	10
2.1.2 Preço	11
2.1.3 Praça	12
2.1.4 Promoção	12
2.1.5 Processo	13
2.1.6 Prova Física	14
2.1.7 Pessoal.....	20
2.2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	24
2.3 DESEMPENHO NOS SERVIÇOS.....	25
2.4 FERRAMENTAS DISPONÍVEIS PELO TRABALHO DE BUSCA DO CLIENTE ..	26
2.4.1 Força de Vendas, Clientes Chaves e Poder de Barganha	27
2.5 ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	28
2.6 LIDERANÇA.....	30
2.7 COACHING	33
2.8 ABORDAGEM SISTÊMICA DE GERENCIAMENTO	33
3. METODOLOGIA	35
4 ANÁLISE DO CASO TAM LINHAS AÉREAS.....	36
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1.1Características do P do ponto de distribuição	39
4.1.2 Característica do P de promoção	40
4.1.3 Características do P de preço	40
4.1.4 Política de Preços.....	42
4.1.5 Classificação dos canais de distribuição	43

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

O serviço de transporte aéreo brasileiro apresenta mudanças significativas nas últimas décadas como uma maior acessibilidade. Cada vez mais as classes C e D têm acesso à este serviço. A forma de pagamento, hoje em dia, é facilitada através de parcelamento.

A aviação mundial tem tido um crescimento acentuando nos últimos anos juntamente com o surgimento de novas empresas aéreas com intenções de voos internacionais e *code-shares* com outras empresas.

No contexto da pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico referente a evolução do serviço de transporte aéreo no Brasil tendo como base a empresa aérea TAM como forma de analisar os conceitos referente ao marketing de serviços direcionados aos seus clientes e comportamentos do consumidor de transporte aéreo principalmente no momento da compra.

O método utilizado foi o descritivo, que segundo Gil, (2007, p.18), “a pesquisa descritiva pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

O uso de técnicas e ferramentas adequadas para o relacionamento e prospecção de novos clientes, a maneira como a empresa apresenta e investe em publicidade, divulgação de seus produtos como, *folders*, *flyers*, e catálogos, a estrutura na área comercial com contratação de profissionais em vendas, treinamentos, equipamentos como tablets, celulares na comunicação com dados da empresa e análise do mercado.

Foram utilizados dados bibliográficos sobre o tema, além de análises e estudos já realizados neste segmento.

Através desta análise teórica, foram levantados os principais fatores negativos e positivos do segmento assim como propostas de melhoria no setor.

Realizou-se um estudo de caso em uma das maiores empresas brasileiras no ramo da aviação brasileira assim como de toda a América Latina, sendo uma das 20 maiores do mundo e a líder no Hemisfério Sul em número de passageiros transportados. Sua sede está localizada em São Paulo, cidade na qual estão dois dos seus principais centros de operações (ou hub), Aeroporto de Congonhas e Aeroporto Internacional de Guarulhos. Além destes, o Aeroporto Internacional

Presidente Juscelino Kubitschek e o Aeroporto Internacional do Galeão também servem como principais centros de distribuição de voos da companhia.

A TAM é membro da maior aliança aérea mundial, a *Star Alliance*, consolidando a estratégia de crescimento para ser uma das maiores companhias aéreas de aviação do mundo segundo dados do site da TAM em 2011.

Os capítulos da presente pesquisa estão divididos em:

Capítulo 1- Introdução- Apresentação do tema proposto para a pesquisa, objetivos, problematização e justificativa.

Capítulo 2- Marketing - Descrição do contexto de mix de marketing, comportamento do consumidor e marketing de serviços para a pesquisa qualitativa do estudo.

Capítulo 3- Metodologia.

Capítulo 4 - Levantamento dos Dados. Pesquisa de campo na empresa de aviação brasileira TAM.

Capítulo 5- Considerações Finais sobre o trabalho.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o crescimento, bem como as mudanças no serviço de transporte aéreo na última década, identificando os principais resultados obtidos e o impacto no comportamento do consumidor.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Realizar levantamento bibliográfico da evolução do serviço de transporte aéreo no Brasil.
- Analisar os novos conceitos de marketing e relacionamento com clientes e seu impacto nas vendas.
- Analisar o comportamento do consumidor de transporte aéreo.
- Analisar o novo conceito de vendas do segmento e a influência sobre a decisão do cliente no momento da compra.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conhecer melhor o cliente que é consumidor do serviço de transporte aéreo no Brasil, bem como o público alvo a ser atingido, analisar qual o melhor produto, analisar a importância da satisfação do cliente, analisar como o bom relacionamento com os clientes resulta em um bom relacionamento comercial.

Sendo assim, justifica-se a escolha deste tema associado à empresa TAM justamente pela necessidade em apresentar conceitos importantes quanto ao marketing de serviços e relacionamentos com os clientes de uma maneira geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo descreve a revisão de literatura quanto ao marketing e sua evolução para as organizações, funções e atividades entre bens e serviços e a fundamental satisfação dos clientes.

O marketing surgiu de maneira formal apenas no início do século XX de acordo com Kotler (1988, p. 22) sendo o estudo em processos baseados em troca e seus processos.

Na verdade, o termo marketing surgiu segundo Cobra (1988, p. 34) da palavra *mercari*, que significa comércio, forma de transicionar ou mesmo comercializar.

Kotler (1988) define o berço do marketing como a importante atividade humana entre satisfações, desejos e processos de troca.

Marketing não é como a geometria euclidiana, um sistema fixo de conceitos e axiomas. Pelo contrário, marketing é um dos campos mais dinâmicos dentro da arena administrativa. (KOTLER, 1998, p.35).

Esta citação relata uma antiga discussão quanto aos benefícios ou malefícios do marketing. Esta discussão do termo a respeito do marketing está relacionada à demanda de produtos desde o surgimento da definição e aplicação do marketing nas empresas.

A função do marketing vai além das vendas, pois segundo Kotler (1998), “o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vendas”.

De acordo com Kotler (1999), o marketing tem a capacidade de descobrir quais são estas necessidades e assim sempre estar em constante busca para satisfazê-las principalmente quando as soluções não forem satisfatórias.

Por exemplo; em 1960, quando engatinhavam os primeiros conceitos de marketing, a AMA (American Marketing Association), definiu marketing como "desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador" (LUPETTI, 2000 p. 221). Nada incorreto, porém pouco abrangente.

Para que o marketing possa ser desempenhado com aperfeiçoamento ele necessita estar baseado na educação, no processo contínuo para assim conquistar uma parte significativa do mercado por meio do conhecimento e principalmente experiência que deve existir em uma organização responsável. (MCKENNA,1999).

Para Kotler (1998, p. 15) "é um processo social e gerencial pela quais indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros."

A maioria dos conceitos e atividades de marketing que são utilizados nos dias de hoje foram desenvolvidos nos Estados Unidos, durante os anos imediatamente seguidos à II Guerra Mundial, pois a reestruturação das empresas fazia-se necessária em virtude do final da guerra. No final da década de 50, Jerome McCarthy, então professor de administração de empresas da Universidade de Michigan, publicou um livro sobre marketing *essencial*, focalizando no que ele chamava de administração dos quatro P's (do inglês *product, price, place, promotion*). Este recurso foi rapidamente adotado por estudiosos, acadêmicos e profissionais da área como base para o desenvolvimento e administração de marketing. (SCHULTZ, 2001, p.05).

2.1 COMPOSTO DE MARKETING

O Marketing Mix ou composto de marketing é basicamente formado de acordo com Kotler (1999, p.159) entre preço, produto, praça e promoção.

Alguns modernos pensadores sobre o assunto encaram os quatro P's como um conceito ultrapassado, porque eles não focalizariam atenção suficiente sobre o cliente. Esses profissionais de marketing alegam que serviço ao cliente demanda tanta atenção quanto produto, preço, praça e promoção.

Além do importante conceito dos 4 P's do marketing fundamentais para a qualidade no resultado das empresas, agregam também o mix ou composto de marketing definidos por McCarthy (apud Bulgacov, 2007) em: produto, preço, praça, promoção, descritos na sequência desta pesquisa bem como o composto para os 3P's adicionais para marketing de serviços definidos por Kotler (2001) em pessoas, prova física e processo como segue abaixo:

- a) Pessoas: presta o serviço como fator fundamental de diferenciação por meio de treinamento e motivação;
- b) Prova física: forma de tratamento aos clientes para compra, local e velocidade do atendimento e até mesmo a limpeza e organização do local;

c) Processo: é o método a ser realizado para a prestação de serviços por atendimento direto e conhecimento do setor, do produto e das vendas.

Analisando estas definições de Kotler (2001), referente ao complemento dos 4P's, conclui-se que é fundamental atender a demanda de clientes com satisfação, confiança, credibilidade e competência de toda a equipe que compõe uma organização, com responsabilidade, conhecimento e atuação principalmente em equipe.

Contudo, os 7 P's servem como um caminho para o andamento do Marketing, apenas o seu foco deve ser direcionado para o cliente não para as suas variáveis.

2.1.1 Produto

O produto envolve as características físicas bem como funcionais de um determinado produto ou serviço do qual ele propõe para uma empresa ou seu significado perante seus clientes. Porém, Boone (1998, p. 233) diz que o comprador tem uma visão muito mais ampla de produto, os clientes não querem um produto, eles têm desejos de satisfação. O produto, na visão do cliente, tem atributos físicos e funcionais.

É um conceito de produto total, que inclui embalagem e rotulação, e símbolos como logotipo e marcas registradas, e atividades de atendimento ao consumidor, que adicionam valor ao produto. Conseqüentemente, um produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor. (BOONE, 1998, p. 25).

Consumidores conhecem seu produto pela marca, rótulo e símbolos. Sendo assim o marketing também é responsável por elaborar estes aspectos de forma responsável para que o consumidor possa sempre identificar seus produtos mesmo que estes símbolos sofram alterações significativas sem perder o seu contexto.

De acordo com Kotler (1988, p. 76) o produto pode ser definido como a mercadoria para aquisição de bens de consumo de uma empresa entre objetos físicos, lugares em idéias e organizações com o objetivo de sempre satisfazer as necessidades do mercado.

Mckenna (1993, p. 168) coloca que, do ponto de vista do consumidor, um produto tem uma infinidade de significados, portanto é o mercado quem define o produto.

Você não compra carvão, você compra calor; você não compra entradas para circo, você compra emoções; você não compra jornais, você compra notícias; você não compra espetáculos, você compra visão; você não vende produtos, você cria posições. (HOOLEY, 2001, p.110).

Na concepção do autor, as pessoas compram para suas necessidades, para seu bem estar e até mesmo para satisfazer as suas necessidades mais urgentes, ou pelo simples fato de consumir, cada qual com sua ideologia e seu propósito.

O produto na concepção de Kotler (1988, p.80) pode ser conceituado em três formas como sendo:

- a) tangível, ou seja: o tipo de serviço oferecido ao mercado-alvo, em qualidade, estilo e embalagem;
- b) genérico – o produto sendo oferecido ou até mesmo em grande procura pelo consumidor, mesmo aquele que não possa ser visualizado;
- c) ampliado - é a obtenção de algo a mais oferecido desde a entrega, crédito, garantia, serviço pós-venda.

Os produtos, assim como os organismos vivos progridem por meio de quatro estágios, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Este conceito, como explica Boone (1998, p. 245), afeta os outros componentes do composto de marketing.

Para se determinar um serviço ele precisa estar dentro dos parâmetros de preço, distribuição, praça e promoção, ou seja, o seu ciclo de vida.

2.1.2 Preço

É a consideração de valor, geralmente em dinheiro, que um comprador precisa tirar do bolso para adquirir um produto. O preço depende da demanda do mercado, da concorrência e do custo de produção incluindo pesquisa e desenvolvimento, manufatura e marketing. "Ao fixar um preço, o produtor pode fixar um piso, o preço mais baixo, e um teto, o mais alto. O primeiro é determinado pelo produtor e o último pela demanda do cliente" (KOTLER, 2001, p.76).

Para Cobra (1988, p. 69) preço significa para uma economia, por exemplo, o valor e toda a sua tributação para que o pagamento do produto possa ser lançado

no mercado com seus custos de produção e assim o lucro para determinada empresa.

Deste modo Cobra (1988, p. 70) continua afirmando que o principal composto mercadológico para uma empresa é o preço que também influencia o fator de compra e sua decisão, pois preços satisfatórios motivam o consumidor.

2.1.3 Praça

A distribuição acontece por meio de canais, envolvendo fabricantes, atacadistas, varejistas e representantes de venda.

Assim como o produto, a distribuição também deve satisfazer as necessidades do consumidor.

A distribuição também é outro fator importante para que os bens sejam escoados e assim as trocas de excedentes desde a Revolução Industrial de onde o homem realizou várias trocas mantinha a expansão do mercado até a evolução dos tempos atuais. Cobra (1992, p.572).

Porém, como diz Kotler (2001, p. 89), o cliente não se importa a respeito destes canais. Se o cliente quer ou precisa do produto, mas este é difícil de conseguir, ele comprará um produto similar de outra marca, mesmo com todos os esforços da marca em fornecer um produto de qualidade e dar valor ao seu cliente. Ele comprará outro produto até mesmo se o produto que não foi encontrado for potencialmente superior.

Portanto, o produto tem que estar onde o cliente está. De nada adianta todos os esforços de marketing e propaganda se o produto não é facilmente disponível.

2.1.4 Promoção

Para Boone (1998, p. 375), a promoção, de um modo geral possui como objetivo: fornecer informações sobre o produto; aumentar a demanda deste; diferenciá-lo de seus concorrentes, acentuarem seu valor e equilibrar as vendas.

Segundo Kotler (1988, p. 103), promoção é a relação dos instrumentos que estão à disposição do emitente, cujo papel principal é o da comunicação persuasiva.

De acordo com Sant'Anna (1989, p. 36) a propaganda em relações públicas é

fundamental para que uma promoção de vendas possa alcançar o seu sucesso esperado também em *merchandising*.

2.1.5 Processo

A busca de melhorias tem sido uma constante dentro das empresas. A concorrência é o fator chave para que as empresas busquem suas motivações interna e externamente para que as vendas sejam sempre satisfatórias.

Segundo Drucker (1994) uma organização deve basear a sua missão, a sua teoria do negócio em sua competência, ou seja, naquilo que poderá oferecer e alcançar.

O cliente está envolvido em uma sociedade estrutural, no próprio mercado, para o cliente e acima de tudo para a inovadora tecnologia que muito tem contribuído para o desenvolvimento de muitos produtos e serviços, ou seja, a organização só pode ser compreendida se seu ambiente for também compreendido.

Na mesma linha, Nadler e Tushman (1994), citando diversos autores, concluem que “as organizações podem ser mais bem compreendidas se forem consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos”, ou seja, que interajam com o seu ambiente.

Toda empresa precisa ser a mais simples possível para que o cliente possa entender o produto e assim adquiri-lo de forma satisfatória como afirma Drucker (1994) em sua teoria da organização.

Nadler e Tushman (1994) afirmam que toda organização pode configurar suas ações para que resultados possam levar a resultados semelhantes ou comparáveis a outras.

Segundo Hayes e Pisano (1994), é preciso analisar acima de tudo, como estes programas de melhoria são implantados para que não venham a gerar mais problemas ainda para determinada organização. Nem sempre um programa de melhoria pode significar uma estratégia vantajosa para os competidores empresariais.

2.1.6 Prova Física

De acordo com as novas filosofias do marketing o centro de atenção de toda a ação mercadológica deve ser o consumidor. A mercadologia basicamente tenta analisar e compreender para aprender quais são as características, as necessidades materiais, as motivações, os hábitos e as ações dos futuros consumidores.

Quando se sabe quem são os consumidores, se está em melhores condições de fornecer os produtos e serviços desejados por este segmento. Do mesmo modo, estratégias de promoção, preço e distribuição podem ser elaborados para as necessidades deste segmento. Como elemento estratégico número um, as técnicas de segmentação funcionam como uma ponte para ligar eficazmente necessidades e desejos do consumidor com as ofertas da empresa. (WEISNTEIN, 1995, p. 43).

O mercado consumidor consiste de todos os indivíduos que consomem produtos ou serviços. De acordo com Solomon (2002) todo o consumidor possui influências quanto à idade, sexo escolaridade e principalmente renda para que suas escolhas possam acontecer. O autor enfatiza que os fatores sociais, culturais e psicológicos também influenciam no momento da compra e principalmente na decisão dos consumidores.

Diante desta perspectiva, como isolar o consumidor típico, o público alvo em meio ao vasto universo de consumidores?

Como o publicitário não tem contato com a clientela, não lhe é possível o conhecimento de cada indivíduo, mas ele tem que conhecer o comportamento da massa como um todo, isto é, o conhecimento das reações e gostos médios do conjunto de indivíduos, que formam o mercado a atingir. Enquanto o vendedor pensa e age em termos de indivíduo, o publicitário tem que fazer em termos de massa. Ele tem de discernir na massa o indivíduo típico, o denominador comum, aquele que expressa em si a média das necessidades, desejos, gostos, etc., da maioria. (WEINSTEIN, 1995, p.43).

Não é possível prever com acerto as reações humanas. Se fosse possível prever, seria pertinente saber se o seu produto está bem posicionado, se foi vendido da melhor maneira possível e até poderia ser capaz de prever o que venderia bem nos próximos anos. O marketing e a publicidade se baseiam no conhecimento e análise de alguns fatores da natureza humana e em pesquisas para ter noções destas reações.

Porém, o que é preciso saber sobre o cliente?

As necessidades de informação sobre os clientes podem ser agrupadas de maneira geral em informações atuais e futuras. As questões críticas relativas aos clientes atuais são: quem constitui os mercados alvo principais; o que lhes proporciona valor; como podem ser levados a se aproximarem; e como podem ser melhor servidos. Para os futuros, contudo, também precisamos saber: como os clientes mudarão; quais novos clientes a conquistar; e como conquistá-los. (HOOLEY, 2001, p.201).

Múltiplas possibilidades para uma empresa assim como a comunicação e propagação está sempre voltada aos objetivos e aos canais auxiliares, na busca de soluções e informações e múltiplas possibilidades.

“O pessoal de marketing tem que parar de ver o ‘cliente como alvo’ e passar a enxergar cada clientes como um relacionamento a ser cultivado; devem passar de um produto fixo para um produto adaptável.” (IACOBUCCI, 2001, p. 19).

O consumidor em potencial em meio a um mercado repleto de opções e variável, precisa escolher entre um e outro produto. Como ele irá encontrar um produto que realmente satisfaz suas necessidades, anseios e desejos? Ou melhor, como as empresas encontrarão um consumidor com perfil correspondente ao seu produto?

É necessário analisar primeiramente os compradores potenciais, também denominados de *prospects*. De acordo com Kotler (1998, p. 211) estes compradores *prospects* são os principais personagens em compras satisfeitas e negociações com as empresas combinando justamente com o perfil que uma determinada empresa procura para a satisfação de seus negócios.

Para ele as empresas devem atender a consumidores distintos, que podem escolher entre muitos produtos e ofertas no mercado. Os profissionais que atuam na área de Marketing devem abordar nichos de mercado que determinam e expressam as necessidades e desejos únicos.

Acima de tudo, uma empresa necessita conhecer realmente os desejos de seus consumidores antes de construir um relacionamento mais intenso com eles.

Segundo Martins (1999, p. 98), o consumidor não vai mais comprar produtos toscos e mal acabados, o mercado pede por melhores *designs*, o varejo mais limpo e organizado, com a emoção pura adequada ao produto, sensibilidade e adequação.

Boone (1998, p. 399) diz que os consumidores potenciais passam por uma série de estágios, primeiro tomam conhecimento do produto, passando por sua experimentação e por fim decidindo se deve comprá-lo regularmente ou rejeitá-lo.

O consumidor, que passeia calma pelo *shopping* ou pela rua, não pode ser considerado como um elemento anônimo. Saber quais são as necessidades de um consumidor é relacionar estes desejos a sua importante tomada de decisão no momento da compra.

Quando os usuários atuais de uma marca não representam mais oportunidades reais de crescimento é necessário focalizar em outros alvos, pois segundo Iacobucci (2001, p. 23) em algum momento, as empresas descobrem que estabelecer o alvo a partir dos clientes atuais limita o crescimento da marca.

Quando existem diferenças nas necessidades ou desejos dos consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre os grupos e indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado, como, por exemplo, subdividir em grupos menores (segmentos) os quais fornecem mercados alvo. (HOOLEY, 2001, p. 181).

Quando uma marca começa a se desgastar é necessário interromper este processo o mais rápido possível. Então é conveniente focar os usuários atuais, mas considerar outros segmentos alvo, cuidando o impacto destas considerações no público atual.

Hooley (2001, p. 179) diz que é preciso traçar uma estratégia é saber quem são os consumidores no processo de decisão de compra. Podemos destacar os seguintes papéis dos consumidores na hora da compra que, às vezes, podem ser desempenhados pelos mesmos indivíduos.

- a) O Iniciador: a pessoa que, em primeiro lugar, sugere ou tem a idéia de comprar um produto ou serviço específico;
- b) O Influenciador: uma pessoa cujos pontos de vista ou conselhos possuem alguma influência na tomada de decisão de compra;
- c) O Decisor: a pessoa que, literalmente, dá a palavra final, que decide comprar (ou não), o que, como ou onde comprar;
- d) O Comprador: a pessoa que faz a compra;
- e) O Usuário: a pessoa que consome ou utiliza determinado produto ou serviço.

Cobra (1992, p. 648) aponta os fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

a) culturais: envolve a família e o conhecimento de valores, preferências e crescimento por meio do processo de socialização. Baseado em uma sociedade, o comportamento do consumidor determina também as bases de uma sociedade em geral. Estes fatores culturais estão presentes na vida do homem, pois cada sociedade possui seus valores, suas culturas que dificilmente são modificadas;

b) sociais: é a influência de uma sociedade como fator determinante para o consumo de determinados produtos em uma classe social, como a aquisição de um carro, de um imóvel ou até mesmo de um simples cosmético. Estas referências sociais estão presentes na própria família, entre amigos e o significado do indivíduo perante a sociedade por aquilo que ele desempenha. Os consumidores orientados por status são fácil e fortemente influenciados pelos outros. Ou seja, pessoas que possuem um contato mais informal, sempre têm proximidade direta com a tomada de atitudes de um membro correspondente ao mesmo círculo. Os grupos de referência funcionam como uma espécie de espelho ou modelo. Deste modo, as pessoas são influenciadas, direta ou indiretamente, pelo comportamento ou atitudes de um grupo ao qual pertencem ou ao qual desejam pertencer. Os grupos presentes em uma sociedade são capazes de influenciar suas atitudes, estilo de vida, auto-estima e as adaptações a este grupo que afetam na escolha de uma marca ou até mesmo a aquisição de um produto.

c) pessoais: as características psicológicas do consumidor mesmo possuindo estilos iguais também afetam a compra e a maneira como o consumidor reage. Estes fatores estão relacionados com a idade do consumidor, o seu ciclo de vida, ou seja: jovens, crianças e até mesmo idosos com gostos diferenciados além de sua personalidade e auto conceito em uma decisão de compra. O estilo de vida de uma pessoa determina também a sua personalidade, o hábito de consumo, a profissão que exerce além da socialização e adaptação.

d) psicológicos: é preciso ter percepção entre motivação, crenças, atitudes e principalmente aprendizado para que assim se conheça o valor das palavras, dos desejos e de suas escolhas e o modo de operar estes desejos, mas que para isso uma análise sucinta volte-se a favor do trabalho e a forma de analisá-lo e principalmente conduzi-lo.

Para Sant'Anna (1996, p. 115) afirma que para que o consumidor tome a decisão de comprar algo ele precisa desenvolver alguns estados importantes. Estes

estados refletem também para o profissional de marketing que precisa apresentar o produto a este consumidor em sua forma e desenho do mesmo. Tudo isso são pequenas peças de um grande quebra-cabeça. As respostas podem estar escondidas no inconsciente do consumidor. Porém, uma coisa pode ser feita, destacar os cinco estágios pelos quais passa o consumidor na hora do processo de decisão de compra. Segundo Boone (2001, p. 195) estes cinco estágios estão relacionados ao reconhecimento de um determinado problema quanto ao produto ou sua escolha, a busca constante de informação, as alternativas para que o comportamento pós-compra seja satisfatório.

Reconhecimento do Problema: ocorre quando o comprador sabe diferenciar o estado real e o estado desejado de determinada decisão de compra. A necessidade pode ser acionada por estímulos internos, ou seja, alguma exigência normal de uma pessoa – fome, sede, sexo – se eleva a um nível tal que se torna um impulso, tudo em busca da própria satisfação.

Busca de informação: Faz parte do processo. A busca por maiores informações sobre o produto ou serviço pode (ou não) ser feita, devido ao "nível" de estímulos já acionados em relação ao que pretende comprar. Se o consumidor está ciente de que a sua satisfação é garantida e que se encontra ao alcance da mão, provavelmente ele comprará.

Diferente do consumidor que ainda pretende buscar informações sobre tal coisa, visando a sua necessidade. As fontes de informação estão envolvidos família, amigos, vizinhos. Assim também estão envolvidas fontes comerciais como embalagem, propaganda, vendedores e, sobretudo a defesa do consumidor e exame de produto.

Sendo que destas, a que o consumidor recebe maior informação sobre um produto é a fonte comercial, que é controlada pelo profissional de marketing. Porém, a mais eficiente é a fonte pessoal que pode variar em relação a sua legitimação ou avaliação a respeito de um determinado produto ou serviço. É através desta coleta de informações que o consumidor aprende sobre as marcas existentes no mercado e suas características.

Avaliação de Alternativas: aqui entra a questão, como o consumidor escolhe dentre as marcas? Não existe nenhuma resposta pronta e que seja única, o que se tem são vários processos de avaliação que funcionam ao mesmo tempo. É

avaliando primeiramente os atributos do produto. As características do produto que podem se relacionar com as necessidades do consumidor. Depois disso, os atributos mais marcantes, aqueles que as características "vêm à mente" dos compradores quando o produto é mencionado.

O atributo de um produto está relacionado à marca compreendendo um conjunto das percepções do comprador em aspectos tanto favoráveis como desfavoráveis a cada produto ou marca específica. Outro ponto é sobre a função / utilidade para cada atributo. O consumidor espera a satisfação total a cada produto com diferentes níveis e diversos atributos. A função utilitária define a variação da satisfação do comprador. E por último, o produto ideal é aquele que combina os atributos com os mais altos níveis utilitários desejados.

Decisão de Compra: em geral é esta decisão que define o que o consumidor irá comprar, relativo à marca preferida. Dois fatores importantes podem interferir sobre a decisão e a intenção de compra são eles: a atitude dos outros e os fatores imprevistos. O primeiro diz respeito até que ponto uma outra pessoa pode interferir na decisão de compra, aqui vale a opinião dela também. E o segundo, trata justamente de fatores que podem acontecer sem serem previstos, o consumidor pode estar baseando sua compra de acordo com sua renda, porém casualmente ele pode contar com a perda do seu emprego. É aí que o imprevisto aparece.

Comportamento Pós – Compra: o processo ainda segue depois de efetuada a compra. A partir disso é que se entende se o consumidor está satisfeito ou não. Quais devem ser as visões do consumidor, se ele foi bem atendido quanto às suas necessidades e desejos, se superaram suas expectativas, coisas assim. Muito disso depende relativamente do que é dito por outras pessoas, ou seja, eles preparam suas idéias em relação aos produtos de acordo com a variedade de mensagens que absorvem durante pesquisas e buscas de informação. Daí a importância de escolher "dicas" verdadeiras, porque delas depende a satisfação (ou não) do comprador; sem contar que a partir daí também depende deles a passagem de uma boa impressão e experiência, ou seja, com toda certeza a passagem de mensagens a favor ou contra determinado produto ou serviço vai depender do "boca a boca". Só dessa forma é que se sabe se um indivíduo irá ou não usufruir tal serviço, ou mesmo irá comprar determinado produto novamente. E assim por diante acontecerá com quem esse

mesmo comprador passou a mensagem de experiência satisfatória ou decepcionante.

De acordo com Sant'Anna (1996, p. 117) a publicidade vai ao encontro dos esforços do indivíduo e suas satisfações pessoais. Estas origens são fisiológicas e psicológicas à medida que certa necessidade é suprida.

Para analisar os fatores psicológicos de decisão de compra é preciso analisar, também, que observar as teorias da percepção e da motivação.

2.1.7 Pessoal

O nível de desenvolvimento das pessoas que prestam serviço como fator fundamental de diferenciação alcançado por meio de treinamento e motivação. Kotler (2001).

Não somente o indivíduo, mas também aos poucos as empresas estão conscientizando-se do valor dos relacionamentos humanos, onde antes profissionais que possuíam apenas competências técnicas, supriam suas necessidades. Hoje, elas estão valorizando ao contratar profissionais para compor o quadro funcional, pessoas que tenham competência profissional e emocional, porque sabem que estas pessoas, são profissionais que não geram conflitos, que tem bom relacionamento com os colaboradores e com a alta direção, são equilibrados, motivados, éticos, trazendo o que a empresa necessita que são resultados, e não problemas.

De acordo com Peter e Drucker (1986) o empreendedorismo baseia-se em princípios fundamentais que envolvem assumir riscos principalmente quando elas são administradas em um momento certo em que as oportunidades surgem.

Drucker (1986) ainda afirma que é preciso conhecer o ramo que se pretende atuar para que as chances sejam aproveitadas com êxito sempre e para que a organização possa atuar juntamente com o importante setor de recursos humanos e financeiro de uma empresa para que a tomada de decisões seja sempre positiva.

Outro fator importante neste contexto é ser independente para seguir seu próprio caminho na empresa ou até mesmo na própria vida do indivíduo e também para a importante realização de projetos desempenhados assim com total confiança.

Segundo Churchill e Peter (2000), a importante comunicação funciona no marketing como metas a serem atingidas por meio de estratégias positivas aos clientes e a empresa para uma formação de imagem positiva.

- Criando consciência: este tipo de comunicação é voltado principalmente para novos produtos ou marcas. É preciso direcionar o consumidor e conhecer melhor o que está adquirindo;
- Formando imagens positivas: para criar uma imagem positiva para o consumidor, primeiramente é preciso que o produto ou a marca tenha uma imagem clara. É preciso conquistar o cliente de forma que ele compreenda o seu valor;
- Identificando possíveis clientes: primeiramente a comunicação de marketing é direcionada com o intuito somente de conhecer potenciais compradores e criar um relacionamento com eles. Após este momento, é possível afunilar e identificar quais são os meus consumidores alvo e a partir desta observação pesquisar o que estes consumidores necessitam e como satisfazê-los. (CHURCHIL e PETER, 2000, p.41).

Este processo empreendedor pode ser analisado sob os seguintes aspectos de acordo com o referido autor abaixo:

- a) Visão;
- b) Formas de alcançar esta visão na empresa;
- c) Implementação de conceitos;
- d) Conceito empresarial para o importante empreendedorismo;
- e) Oportunidade de crescimento do negócio;
- f) Crescimento do negócio ou até mesmo a falência quando não bem administrada. (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.57).

[...] empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou têm relacionamento com ela. (OLIVEIRA, 1995, p.42).

As funções do empreendedor empresarial como um indivíduo que cria uma empresa, que introduz inovações assumindo riscos e agregando valores além de

introduzir as mesmas provocando o surgimento de valores adicionais para o sucesso de uma empresa.

A inovação também é outro fator importante para o sucesso de uma empresa, de um serviço que de acordo com Peter e Drucker (1996, p.25), é o espírito empreendedor pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferenciado.

Segundo Teixeira (1998, p.111), as empresas são consideradas grandes ou pequenas de onde é possível cada vez mais determinar o desempenho das mesmas e seu sucesso para a qualidade de uma gestão e suas finalidades de lucro e crescimento total.

Por gestão deve-se entender todo o processo sistemático de obtenção de resultados a partir do esforço de outros, aglutinados por uma meta comum. Como lembra Teixeira (1998, p.112), “toda gestão implica na prática algum tipo de controle de recursos financeiros e materiais”

Uma importante obra, recente, sobre a relação entre grupos inovadores, espírito empreendedor e capacidade de gestão foi organizada pelo sociólogo italiano Domenico de Masi. A ênfase aqui é em organizações criativas, buscando

[...] o conhecimento científico dos mecanismos que regulam a vida e a organização das equipes ligadas a trabalhos predominantemente idealizadores, sabendo que eles ocuparão uma posição cada vez mais central na medida em que se consolidará a estabilização pós-industrial da nossa sociedade. (MASI, 1999, p.75).

A função em uma organização na atualidade deve acima de tudo envolver a aptidão em favor das competências e atividades gerenciais em meio a uma visão de empreendedorismo e para um mercado de trabalho que exige cada vez mais profissionais preparados para a atuação como empresários.

Para Masi (1999, p.76),

[...] se o taylorismo é o modelo de gestão próprio da sociedade industrial, a sociedade pós-industrial que se consolida hoje, requer um modelo próprio, que contemple a inovação como um elemento básico, devido ao encurtamento das chamadas "ondas" ou ciclos de transformação na estrutura da economia e da tecnologia, cada vez mais curtos.

O sucesso, no entanto, não é exclusivamente pelo conceito de lucro ou resultado empresarial: ele pode ser deduzido do valor científico ou humanístico das próprias inovações desenvolvidas.

[...] o empreendedor se caracteriza pela sua capacidade de criar novas combinações de recursos produtivos, o que ocorre quando introdução de um novo bem econômico; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou outros insumos relevantes; estabelecimento de uma nova organização industrial. (SCHUMPETER, 1949, p.10).

Para o autor é essencial a construção com bases sólidas e sempre voltadas aos interesses de uma qualidade cada vez maior em produtos, consumidores, vendas e produtos.

[...] o empreendedor é pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetiva a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999, p. 63).

A globalização e as constantes mudanças no mercado de trabalho provocaram grandes ‘impacto nas organizações, onde as mesmas tiveram que rever sua cultura e seus negócios, para continuarem atuando no mercado competitivo atual.

Filion resume sua definição na assertiva de que o empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p.69).

Os mais recentes conceitos de empreendedorismo apresentados na literatura são os oferecidos por Hashimoto (2006) que inova, apresentando o conceito de intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno.

[...] a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela inovadora ou não. Ser empreendedor é ser capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão do ambiente; ser capaz de contagiar pessoas com suas idéias; é estar pronto para assumir riscos e aprender com os erros; é ser um profundo conhecedor do todo e não só de algumas partes; é, dentre outras atribuições, serem capaz de utilizar essas informações para seu próprio aperfeiçoamento. (HASHIMOTO, 2006, p.97).

Um dos aspectos positivos do conflito é possibilitar um maior envolvimento relacional entre os elementos do grupo, pois ao se buscar estratégias para que o mesmo seja solucionado.

Segundo Hashimoto (2006, p.97):

Intra-empendedorismo ou empreendedorismo corporativo é o assunto do momento no meio empresarial. Cresce o número de empresas que se interessam em promover uma cultura empreendedora dentre seus colaboradores, com o intuito de aumentar a capacidade de gerar inovações, novos negócios, soluções a problemas e diferenciais competitivos.

Na maior parte das empresas, a estrutura organizacional, normalmente hierárquica reprime o potencial criativo dos funcionários. As empresas que têm estrutura gerencial flexível e que incentivam o desenvolvimento individual e o potencial criativo de seus empregados têm ocupado um lugar de destaque no mundo dos negócios.

De acordo com Hashimoto (2006, p.113), “não adianta a empresa contratar empregados empreendedores sem que ela tenha criado uma cultura interna para recebê-los”.

O empreendedorismo faz parte da revolução empresarial deste século, comparado as conseqüências provindas da revolução industrial referente ao século passado.

Empreendedor é o indivíduo que organiza, opera e assume os riscos associados com um empreendimento que criou, visando à concretização de uma oportunidade que ele e outros identificaram. O processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócios. (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.32).

Segundo Teixeira (1998, p.17), “um empreendedor é um indivíduo que assume riscos e que atua na busca de oportunidades em situações em que outros teriam dificuldade em identificá-las ou sequer visualizar como problemas e ameaças”.

Para uma empresa empreendedora é preciso ter controle de suas ações e decisões a serem tomadas para a transformação e ação entre desempenho, produto e negócio.

2.2 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

A prestação de serviços é a peça chave para que a demanda possa ser atendida por parte da contratante, ao passo em que Fitzsimmons, (2005), conceitua

esta terceirização como um serviço em similaridades e posicionamentos dos quais expressam as expectativas de cada organização.

Em um serviço não há um produto que o consumidor recebe, por exemplo, uma loja de moda que vende uma roupa, uma farmácia que vende um medicamento, uma lanchonete que vende um lanche. Pode-se dizer que o serviço vende o serviço que foi prestado (BATESON, 2001).

O serviço, portanto, deve ser um processo criado de forma simultânea para que seu efeito produzido possa ser mantido pelas organizações em tempo e serviço real. (FITZSIMMONS, 2005).

Para Las Casas (2007), este serviço é uma transição entre empresa e pessoa com um objetivo de transferência de bens e serviços, sendo assim associados às necessidades e atuação destas pessoas em suas ações empresariais entre gestão e funcionários competentes.

Assim, a organização competente sempre molda os serviços aos quais pretende oferecer a seus clientes os quais devem ser percebidos, na visão de Johnston, *et al.*, (2002) de acordo com a proposição do negócio.

Um serviço pode ser definido com o exemplo de uma pizzaria. Ela vende pizzas de todos os sabores, mas disponibiliza o serviço de entrega a domicílio, que além de ser mais cômodo para o cliente, também garante que a *pizza* chegará a sua casa em 30 minutos (BATESON, 2001). Então, pode-se dizer que “Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha um papel de co-produtor” (FITZSIMMONS, *et al.*, 2005, p. 30).

Para Las Casas (2007, p. 18), um serviço “É a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Para Kotler (2000, *et al.*, Ribeiro, 2006, p. 97) o serviço “É toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. O serviço não é algo físico, é um ato ou desempenho oferecido de uma parte a outra e que ao final, resulta em satisfação ou insatisfação (RIBEIRO, *et al.*, 2006).

A prestação de serviços é entendida como a realização de trabalho oferecido ou contratado por terceiros (comunidade ou empresa), incluindo assessorias, consultorias e cooperação interinstitucional.

2.3 DESEMPENHO NOS SERVIÇOS

Segundo Filho (2007), no âmbito das organizações, os sistemas operacionais criam com base nas entradas os recursos físicos, tendo como função satisfazer aos desejos dos clientes, isto é, prover utilidades aos clientes. Sendo assim sugere-se a existência de quatro funções principais:

- Manufatura: a principal característica comum é a alteração física ou produção de algo;
- Transporte: a principal característica é o deslocamento dos produtos e a utilização agregada;
- Suprimento: associada aos processos em que a posse ou propriedade dos produtos é alterada, gerando utilidade de posse;
- Serviço: a característica comum dos processos é o tratamento de algo sem envolver alterações das utilidades anteriores, gerando valor de estado.

É importante considerar que essas classificações são teóricas e dificilmente as funções acontecem em sua forma pura. O comum é encontrar nos processos produtivos uma combinação de ambas (FILHO, 2007).

2.4 FERRAMENTAS DISPONÍVEIS PARA O TRABALHO DE BUSCA DO CLIENTE

As fontes de informações são visíveis e de fácil acesso, são grandes os números de ferramentas disponíveis sobre o cliente potencial, para obtenção de dados são utilizados equipamentos e procedimentos que juntos reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias sobre o cliente potencial.

Práticas como essas é citada por Cobra (1992), no qual ele relata que o plano de marketing é uma ferramenta de comunicação que abrange várias maneiras e meios para atingir, abranger e reter o cliente potencial.

De acordo com Kotler (1999) uma empresa pode e deve utilizar varias fontes para organizar qual o tipo de ferramenta que será utilizada, ele cita algumas ferramentas, tais como; mala direta, telemarketing, participação em ferias, anúncios, banco de dados, etc. De acordo com o autor as ferramentas são trabalhadas da seguinte forma:

Mala Direta – Divulgação do produto, promoção ou outros, por meio do envio de um folheto ou catálogo via correios, anúncios A mala direta deve despertar no cliente desejo de uma necessidade em obter o produto.

Encartes - por meio de encartes, jornais, revistas especializadas, ou catálogos técnicos, podem-se atingir um público específico e dirigido. O profissional de vendas pode identificar seu cliente potencial, bem como também divulgar seu produto, através desta ferramenta.

Telefônicas- Muitos dos clientes potenciais são selecionados no primeiro momento com a ajuda desta ferramenta.

Internet - É uma ferramenta de duas vias, sendo uma para oferecer e outra para encontrar produtos, neste segundo caso, muitos profissionais de vendas utilizam como forma de sondagem para encontrar o cliente potencial. A internet também proporciona uma ferramenta muito eficiente para atingir o cliente potencial, que é o uso do *e-mail*, essa ferramenta é muito econômica, rápida e de fácil contato, são uma das vantagens

Importante ressaltar que o atendimento por visitas aos clientes, telefone e treinamento são fundamentais para que uma equipe de vendas possa desempenhar suas funções com sucesso e resultado positivo.

2.4.1 Força de Vendas, Clientes-Chaves e Poder de Barganha

O Poder da força de vendas exige decisões planejadas em relação a seus objetivos, definição de alvo, comunicação, venda, serviços diferenciados, coletas de informações. Após essa análise de cenário a Força de Vendas pode determinar e desenhar a como será a estratégia de trabalho, de acordo com o autor Kotler (1998).

O profissional de vendas deve acompanhar a evolução deste cliente e oferecer sempre uma solução em caso de alguma necessidade fora da rotina que ele venha precisar., para este cliente o Gerente Comercial deve também estar sempre envolvido na relação, fortalecendo ao cliente que ele é realmente importante.

O Poder de Barganha são as manobras a serem adotadas em pontos específicos durante o processo da negociação. Podem ser ameaças, blefes, ofertas de última chance e outras manobras. Poder de barganha, segundo Kotler (1998)

envolve muito o relacionamento, atitudes, comportamentos do profissional de vendas, entre eles ele cita algumas:

Seja entusiasmado – Transpareça o entusiasmo e envolvimento emocional durante a negociação, com isso você cria uma sinergia e credibilidade no negócio.

Aposte Alto – Fechar todas as concessões, desenvolver uma grande negociação, deixar transparecer que seu cliente é capaz de fechar uma grande negociação.

Consiga um aliado de prestígio – Neste momento entra os formadores de opinião, projetos estratégicos que reforce a credibilidade no mercado, usar negociações anteriores de sucesso como referencia a seu favor.

2.5 ESTRATÉGIA DE VENDAS

A estratégia para vender um produto ou serviço à ferramenta usada pela equipe e a estratégia de marketing que e uma que nos possibilita a fazer melhores negócios e agregar valores maiores em fechamentos de vendas.

Conceito de marketing afirma que a obtenção das metas organizacionais depende da determinação das necessidades e desejos de mercado-alvo e da entrega da satisfação desejada com mais eficácia e eficiência que os concorrentes.

Como a estratégia, o marketing busca elaborar respostas eficazes aos ambientes de mercado em mudança ao definir segmentos de mercado e desenvolver posicionar ofertas de produtos para esse público alvo, marketing como tática lida com as atividades do dia-dia da gestão do produto, preços, comunicação de marketing, como propaganda, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas "elaborar propostas de valor e posicionamento competitivo (estratégia), tática é desenvolver planos detalhados de ação de marketing", (HOOLEY, SAUDERS, PIERCY, 2006, p. 5)

Para qualquer estratégia ser eficaz, ela precisa estar em sintonia com as necessidades e exigências dos clientes, condições de mercado no qual e implementada com os recursos e capacidades da empresa que busca implementá-la, (HOOLEY, SAUDERS, PIERCY, 2006, p. 24)

A estratégia e bem feita e articulada; "se não estiver focada em satisfazer as necessidades dos clientes, esta destinada ao fracasso" (HOOLEY, SAUDERS, PIERCY, 2006, p. 25)

2.6 LIDERANÇA

De acordo com a interpretação de Bon (2009) os líderes que estabelecem unidades propósitos e a direção da organização devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam vir e se envolver completamente na consecução dos objetivos da organização, os principais benefícios da liderança são:

as pessoas irão compreender e estar motivadas com respeito aos objetivos e metas da organização; As atividades são avaliadas, alinhadas e implementadas de uma forma unificada; Falhas de comunicação entre os níveis de uma organização serão minimizadas. (BON, 2009, p. 9).

Já para Bowersox (2002) a categoria liderança examina como os líderes seniores de uma organização abordam valores e expectativas de desempenho, bem como o foco em cliente e outros públicos relevantes (*Stakeholders*), que se referem a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa podendo ser diretivas organizacionais relativas à delegação, inovação e aprendizagem. O modo como uma organização aborda suas responsabilidades para com o público e apóia suas comunidades-chaves também é examinado.

Para Paranhos Filho (2007) os líderes estabelecem a unidade de propósito da organização para o alcance de seus objetivos, e para Davis (2001), a liderança da administração de uma organização é o principal alicerce para o desenvolvimento e implementação de um programa e de uma organização que trabalha em equipe.

(...) o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal em seus esforços como resultado conjunto do grupo. A liderança depende desta competência interpessoal do líder e de seus membros. (MOSCOVICI, 2002, p.71).

A liderança é fundamental para o desenvolvimento de um grupo organizacional em processo de integração e relacionamento interpessoal.

(...) crescer, para um grupo de trabalho, é tornar-se mais eficiente, mais criativo ao nível da tarefa. Ora, os pesquisadores sobre a gênese dos pequenos grupos de trabalho, acumularam nos últimos anos, dados experimentais convergentes, demonstrando que não há criatividade durável, nem autêntica ao nível da tarefa, enquanto os membros do grupo não tiveram conseguido integrar-se como grupo. (MAILHOT, 1991, p.131).

Outro fator importante é a disciplina para que a liderança possa ser desenvolvida. “A disciplina do líder único gira em torno de um líder. Este geralmente após consultar o grupo, define o propósito e o motivo baseado em desempenho para o trabalho do grupo, toma decisões, determina as contribuições necessárias e o padrão da comunicação do grupo e define os requisitos de sucesso e como e quando avaliar o progresso.” (KATZENBACH, 2001, p.22).

Segundo Fleury e Fleury (2000), uma definição comumente utilizada entre os profissionais de RH é a seguinte:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos por meio de treinamento. Dessa forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinjam os resultados organizacionais.

Para Stefano (2005), competências são características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissional. A análise dessas características permite prever certos comportamentos, desempenhos na formação e qualificação dos profissionais.

2.7 COACHING

De acordo com Araújo (1999), *coaching* é uma das várias práticas adotadas pelas organizações para aumentar sua competitividade no mercado através da promoção do trabalho em equipe, aprendizado permanente, flexibilidade na estruturação dos cargos e funções, liderança, agilidade, engajamento e comprometimento de todos.

Para Stefano (2005), *coach* é um treinador. Na metáfora do futebol, um técnico que ensina jogadas e estratégias, ensaia, acompanha a prática e avalia os resultados, centrando as ações no curto prazo, na busca de resultados quase imediatos.

A interação entre o *coach* e o cliente faz com que o cliente descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado. Ajuda o cliente a transformar esse conjunto em ação e a não perder o foco no caminho da implantação.

Como cita Ane Araújo:

“*Coaching* é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas...” (ARAÚJO, 1999). Os sete focos do *Coaching* são:

Para garantir o sucesso em um processo de *coaching* é necessário observar algumas etapas. São elas que indicam uma direção para a relação, de acordo com Minor (2003, p.17) são:

Foco do Coaching	Abordagem	Conhecer as pessoas
Nas pessoas	Humana e pessoal	Conhecer as pessoas
Na aprendizagem	Educacional e pedagógica	Ajudar as pessoas a aprender
Nas competências	Enriquecedora	Incentivar expectativas
No desempenho	Construtiva	Dar apoio intelectual
Nos resultados	Estratégica	Indicar os caminhos pela frente
No futuro	Proativa e antecipatória	Definir a visão a alcançar
Na liderança	Impulsionadora e energizadora	Proporcionar incentivo e retroação

Figura 1- Processo do coaching
Fonte: Minor (2003, p.17)

- a) construção de uma parceria sólida;
- b) atenção ao que o cliente deseja realizar;
- c) análise da “bagagem de mão”;
- d) plano de ação.

Desta forma, têm sido demandas específicas para *Coaching*:

- a) aprimorar habilidades interpessoais, de negociação, condução de reuniões e a “venda” de projetos ou idéias;
- b) desenvolver habilidades de condução de equipes;

- c) auxiliar no conflito em relação ao caminho profissional a investir;
- d) ajudar o profissional a vivenciar momentos de conflito dentro da organização;
- e) preencher *gaps* de competência de perfis muito voltados para a área técnica, mas que assumem papéis de liderança;
- f) auxiliar profissionais que têm dificuldade para lidar com o nível superior.

Para o Cliente, segundo Araújo (1999) são:

- a) Desenvolvimento do autoconhecimento pessoal;
- b) Desenvolvimento das habilidades profissionais;
- c) Desenvolvimento das habilidades interpessoais;
- d) Resolução de conflitos;
- e) Superação de bloqueios;
- f) Desenvolvimento da flexibilidade;
- g) Estímulo à criatividade;
- h) Aumento da autoconfiança;
- i) Aumento da eficiência em se comunicar;
- j) Melhora da qualidade dos relacionamentos;
- k) Maximização da administração do tempo;
- l) Desenvolvimento da capacidade de decisão;
- m) Desenvolvimento da imagem e marketing pessoal;
- n) Obtenção de alto desempenho em suas atividades;
- o) Aumento da qualidade de vida.

Para a Empresa:

- a) Evidência do comprometimento da empresa em desenvolver seu pessoal;
- b) g Investimento seguro em alto desempenho;
- c) g Melhoria substancial do trabalho da equipe;
- d) g Manutenção dos profissionais chaves evitando custos com treinamentos,
- e) perda de talentos e queda na produtividade.

Analisando os aspectos do *Coaching* é possível perceber que muito além de conhecimentos, o profissional deve ter pleno controle de suas emoções, de personalidade e até mesmo disciplina quando estiver diante de uma situação difícil de resolver em uma organização principalmente no que diz respeito à gerência e sua responsabilidade com a equipe de vendas.

A ética e os valores profissionais em cada profissão também vão ao encontro de suas afinidades executivas quando o mesmo busca o aprimoramento e estudo na tomada de decisões e comunicação que envolve desde fornecedores até a equipe de gestão de pessoas.

2.8 ABORDAGEM SISTÊMICA DE GERENCIAMENTO

Visa identificar, compreender e gerenciar os relacionamentos entre processos, e administrá-lo como um sistema, aumentando a efetividade e a eficiência da organização na realização de seus objetivos, os principais objetivos de uma abordagem sistêmica para Bon (2009) são:

Integração e alinhamento dos processos que melhor irão atingir os resultados desejados; Habilidade de concentrar o esforço nos processos importantes; Geração de confiança das partes interessadas na consistência, efetividade e eficiência da organização. (BON, 2009, p. 13).

Uma empresa necessita de integração para que assim possa gerar fluxos positivos desde o setor de recursos humanos e a produção de uma empresa.

A aplicação do princípio de abordagem sistêmica de gerenciamento requer a estruturação de um sistema para atingir os objetivos da organização de forma mais efetiva e eficiente, tipicamente, leva a:

Compreensão das interdependências entre os processos dos sistemas; Abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos; Provisão de um melhor entendimento dos papéis e responsabilidades necessárias para a realização dos objetivos comuns, e por meio disso, redução de barreiras entre as funções; Reconhecimento das capacidades organizacionais e estabelecimento das restrições de recursos antes das ações; Foco e definição de como devem operar as atividades específicas no sistema; Melhoria contínua do sistema através de mensuração e avaliação. (BON, 2009, p. 13).

Para Hargreaves (2005) a abordagem para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste das seguintes etapas: Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas; Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização; Determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade; Determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade; Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo; Determinação dos meios para definir não-conformidades e eliminar suas causas; Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade por parte da gerência e demais vendedores.

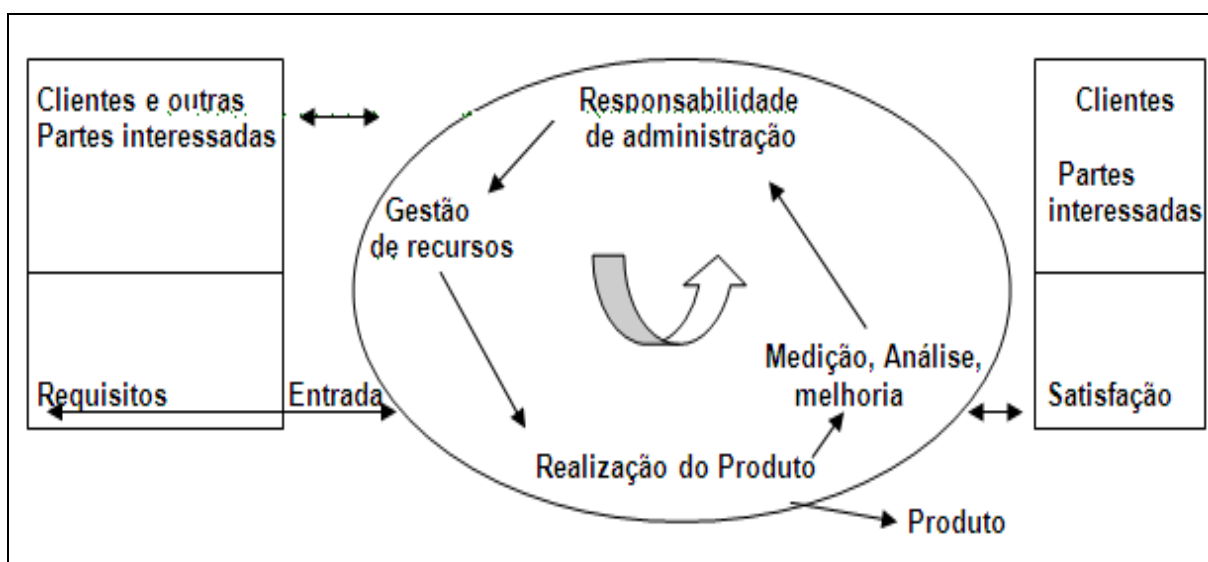


Figura 2- Sistema de gestão de qualidade no atendimento
 Fonte: Hargreaves (2005, p. 27)

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa descritiva e explicativa respondendo assim aos objetivos e problema proposto nesta pesquisa e a análise de dados pelo método qualitativo obtidos por meio de conversas com funcionários, gestores da TAM como forma de compreender o sistema de marketing e relacionamento.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 37), o termo metodologia é empregado com significados diversos. Assim como ocorre com os vocábulos história e lógica, utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objetivo, identificando tanto o estudo dos métodos quanto o método empregado por uma dada ciência. A pesquisa metodológica sobre indagações e caminhos no decorrer da pesquisa são formas de encontrar as abordagens teórico-prática da pesquisa.

Segundo Gil (2007, p.18), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Os dados foram analisados na empresa TAM como forma de explicar a importância desta empresa para o setor de marketing e vendas da empresa por meio de visitas a empresa na cidade de Curitiba bem como em fontes secundárias por meio de revistas especializadas e site da empresa TAM.

4 ANÁLISE DO CASO TAM LINHAS AÉREAS

O texto a seguir foi retirado do site da TAM bem como da Revista TAM nas Nuvens, publicada em março de 2012.

A TAM Linhas Aéreas S/A é uma empresa de grande porte brasileira que atua no ramo da aviação civil. Possuem em seu quadro aproximadamente 25 mil funcionários.

A empresa encerrou o ano de 2008 com 129 aviões, uma frota com idade média de 5,5 anos, uma das mais jovens do mundo. A receita líquida no ano foi de R\$ 10,5 bilhões, um crescimento de 29,7% em relação a 2007. O lucro operacional registrou aumento de 67,3%, também na comparação com o ano anterior, atingindo R\$ 725,2 milhões.

Segundo dados da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), a participação média da TAM no mercado doméstico em 2008 foi de 50,3%. Já no âmbito internacional, a companhia ampliou sua participação entre as empresas brasileiras que voam para o exterior e, em dezembro de 2008, registrou o recorde de 85,5% de market share internacional.

O volume total de passageiros domésticos transportados pela TAM em 2008 foi de 25,6 milhões de pessoas, um aumento de 6,1% em relação ao ano anterior. No mercado internacional, foi 4,5 milhões de passageiros transportados, um crescimento de 22,4% em relação a 2007. A taxa de ocupação acumulada ao final do ano nos voos domésticos foi 68,1%, e a dos voos internacionais atingiu, no mesmo período, 75,5%.

Em 2009, registrou-se um *market share* acumulado de 45,6% no mercado doméstico e de 86,5% entre as companhias brasileiras que operam voos internacionais. Transportou, ao longo do ano, 30,4 milhões de passageiros.

Em março de 2010, a aquisição da Pantanal Linhas Aéreas pela TAM Linhas Aéreas foi oficializada e a partir de então 3 Airbus da TAM passaram a fazer voos para a subsidiária em conjunto com os ATR 42.

Em 2011, a TAM avançou em direção ao objetivo de formar, junto com a LAN, o principal grupo aéreo da América Latina e um dos maiores da aviação mundial. O LATAM Airlines Group recebeu todas as aprovações de órgãos de defesa da concorrência – incluindo as autoridades antitrustes de Espanha, Itália e Alemanha,

além do Tribunal de Livre Concorrência do Chile (TDLC) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), no Brasil.

A TAM encerrou 2011 com participação anual de 41,2% no mercado doméstico e de 88,1% no segmento de rotas internacionais operadas por companhias aéreas brasileiras. No ano, o load factor internacional, de 81,4%, foi o melhor resultado anual da empresa no segmento. No período, transportou cerca de 37 milhões de passageiros, superando os 34,5 milhões do ano anterior. Com 156 aeronaves, a frota da companhia é a maior frota de aviões de passageiros da história da aviação brasileira e uma das mais jovens do mundo, com idade média de sete anos.

Através da metodologia aplicada nesta pesquisa foi possível perceber que a distribuição dos serviços da TAM é feita por dois tipos de canais de distribuição: o curto e o longo.

O segundo tipo de canal de distribuição utilizado pela TAM é o canal longo, em que se utilizam sete distribuidores espalhados pelo Brasil. Nesse caso, os vendedores são de inteira responsabilidade do distribuidor.

Através desta análise teórica, serão levantados os principais fatores negativos e positivos do segmento assim como propostas de melhoria no setor.

Dados atualizados publicados no jornal O valor mostram que a TAM permaneceu na liderança dos voos domésticos em junho 2012, com participação de 41,05%, com a Gol na segunda colocação, com 33,12%. Juntas, as duas maiores empresas aéreas do país respondem por 74,17% da demanda por voos nacionais, um recuo de 4,74 pontos percentuais na comparação com o mesmo período do ano passado.

Recentemente, porém, em junho de 2011, a Gol adquiriu outra empresa em operação no mercado doméstico, a Webjet. Com as operações da Gol e da *Webjet* integradas, a participação da Gol atingiu 42,89% - superando assim a TAM.

O amplo domínio de somente duas empresas em um país de dimensões continentais afeta diretamente o bolso do brasileiro. De acordo com especialistas, a concorrência existe, mas não haveria uma disputa de forma acirrada em relação aos preços - fato que deixa as tarifas mais elevadas.

Já o crescimento da Azul, segundo a ANAC, manteve-se na terceira posição e ficou com 9,14% do mercado doméstico. No mesmo período do ano passado a participação.

A participação das empresas aéreas de médio porte foi de 25,08%, em junho, uma expansão de 4,31 pontos percentuais em relação ao mesmo mês do ano passado.

A demanda por voos domésticos registrou crescimento de 11,3% em junho em relação ao mesmo mês de 2011. Já a oferta doméstica acumula expansão de 8,4% no primeiro semestre, ante o mesmo período do ano passado.

As viagens ao exterior, entre as companhias aéreas brasileiras, tiveram expansão de 3,11%, na mesma base de comparação.

A oferta de assentos no país teve aumento de 4,3% em junho ante igual período do ano passado. A taxa média de ocupação dos aviões ficou em 72,63%, ante 69,06% de junho do ano passado.

No primeiro semestre de 2012, o fluxo de passageiros acumula aumento de 7,3%, em relação ao mesmo período do ano passado. A demanda por voos ao exterior, por sua vez, acumulam aumento de 1,15% de janeiro a junho, na comparação anual.

A taxa média de aproveitamento dos aviões ficou em 70,03% ante 70,79% de janeiro a junho de 2011.

No mercado internacional, a oferta de assentos acumula recuo de 1,87% de janeiro a junho, com taxa média de ocupação dos aviões de 80,29%, diante dos 77,89% do mesmo período do ano passado.

Segundo dados de O Globo, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) divulgou dados que mostram que o mercado de transporte aéreo no Brasil cresceu 194% na última década. Segundo o comunicado da agência, a demanda do setor quase triplicou em comparação a dados de 2002. Em dezembro de 2011, o setor cresceu 7,27%.

O crescimento esperado da demanda para os próximos 10 anos e de uma média de 5% ao ano, ou até 7% ao ano, em um cenário mais otimista.

Além disso, em 2014 e 2016, o Brasil sediará dois eventos esportivos internacionais de grande porte – a Copa do Mundo e as Olimpíadas.

A demanda por transporte aéreo deve seguir crescendo rapidamente nos próximos anos.

4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como forma de compreender os canais de distribuição da empresa TAM, apresenta-se a seguir as suas características entre cada ponto de distribuição.

4.1.1. Características do “P” de ponto de distribuição

A figura abaixo, número 3, demonstra o número de profissionais no Brasil como possíveis clientes:

Item	Estado	Número de especialistas – em vendas	Número de especialistas -
1	Acre	13	16
2	Alagoas	17	36
3	Amapá	6	16
4	Amazonas	52	83
5	Bahia	84	242
6	Ceará	64	186
7	Distrito Federal	238	443
8	Espírito Santo	104	168
9	Goiás	233	381
10	Maranhão	25	65
11	Mato Grosso	129	144
12	Mato Grosso do Sul	73	159
13	Minas Gerais	411	968
14	Pará	47	106
15	Paraíba	26	67
16	Paraná	406	542
17	Pernambuco	45	62
18	Piauí	13	46
19	Rio de Janeiro	406	975
20	Rio Grande do Norte	22	96
21	Rio Grande do Sul	327	605
22	Rondônia	40	39
23	Roraima	4	5

24	Santa Catarina	310	299
25	São Paulo	1.014	1.692
26	Sergipe	6	50
27	Tocantins	26	38
	Total	4.141	7.529

Figura 3- Quadro do número de profissionais de telemarketing da TAM no Brasil
Fonte: Revista TAM nas nuvens (publicada em março de 2012)

O quadro número 3, acima demonstra o número de profissionais contratados pela TAM no ano de 2010 por estado como forma de atender melhor a demanda de serviços e produtos oferecidos. Estes profissionais foram contratados para trabalhar no setor de telemarketing da empresa.

4.1.2. Características do “P” de promoção (comunicação)

A TAM usa várias estratégias para o fortalecimento da sua marca, tais como congressos, eventos científicos, treinamento da força de vendas e das técnicas corretas para o usuário. A empresa forma assim, uma base para seus relacionamentos, considerada fundamental para o crescimento da confiabilidade de seus produtos.

Os concorrentes também utilizam congressos e cursos para estreitar seu relacionamento com os clientes.

Esse posicionamento agressivo está relacionado a todo trabalho que se refere ao fortalecimento da marca, tendo como foco principal deixar claro ao cliente sua qualidade, seus investimentos em tecnologias e tudo isso com melhor preço.

As promoções de vendas mais freqüentes no mercado são de descontos financeiros e bonificações em produtos: “Compre passagens a preço de custo”.

As campanhas publicitárias dos concorrentes são voltadas em sua maioria para o fator apelativo financeiro e seu nível de investimento é fraco. A ausência da tecnologia e de pesquisa influencia os concorrentes a usarem o preço como um diferencial em suas propagandas publicitárias.

4.1.3. Características do “P” de preço

Considera-se quantidade versus preço uma estratégia, porque quanto maior o número de itens no pedido, menor o preço unitário.

Outro fator que influencia diretamente no preço é a forma de pagamento, pois quanto menor o prazo maior o desconto financeiro.

Leva-se em conta o fator sazonalidade que, como já foi citado, ocorre nos meses de janeiro e junho, quando a demanda aumenta e, conseqüentemente, acarreta a elevação do preço.

Já durante os eventos, bem como os congressos, os preços sofrem uma redução para forçar a venda. Levando-se em consideração que nesses eventos estão presentes os profissionais de maior influência no mercado, a empresa consegue atingir os melhores resultados, os formadores de opiniões.

Dentre as atividades necessárias, podem-se citar: ação de marketing, estudo do mercado, suas sazonalidades, ação da concorrência, relacionamento com o cliente, promoções atrativas.

O marketing como ferramenta direciona o comercial em ações e atitudes que facilitam o acesso ao cliente e do cliente ao produto. Os 4 P's agregam as informações:

1. Análise e desenvolvimento das filiais por região;
2. Análise de novas regiões para abertura de nova frente de vendas;
3. Monitoramento de ação das empresas concorrentes no mercado, lançamentos de novas formas de propaganda;
4. Monitoramento de ação comercial, campanhas e promoções da concorrência;
5. Avaliação de competência da força de vendas;
6. Direcionamento de metas de visitas diárias e relacionamento, organizando em % de visitas de manutenção da carteira e prospecção de novos usuários parceiros, neste caso as empresas que utilizam a companhia para congressos;
7. Direcionamento de vendas X mix de produtos;
8. Aumento da força de vendas para os territórios em expansão e inovações de equipamentos de comunicação para facilitar acesso da informação;
9. Padronização das filiais e dos distribuidores;

10. Avaliação e desempenho dos canais de distribuição;

11. Criação de um sistema de vendas pelo *e-commerce*.

Período	Reclamações	Solucionadas	Voltaria a fazer negócios	Nota	Avaliação
Últimos 12 meses	5752	54,1%	47,5%	3,68	Ruim
Ano de 2010	3520	66,8%	79,4%	4,09	Regular

Fonte: Revista TAM, TAM nas nuvens (publicada em março de 2012)

O quadro acima demonstra que das 5.752 reclamações, 54% foram selecionadas, 47,5% voltaria a fazer negócios apesar da avaliação ser ruim nos últimos doze meses. No ano de 2010, foram 3520 reclamações, destas 66,8% foram solucionadas, 79,4% voltaria a fazer negócios. A avaliação é regular.

4.1.4 POLÍTICA DE PREÇO.

Os custos de passagens aéreas, custo de estrutura, desenvolvimento em pesquisa, impostos, marketing são fatores determinantes no preço dos produtos e ainda se avaliam as pesquisas de mercado a fim de posicionar o produto atrativo e rentável.

A TAM define a política de preço de acordo com o mercado e os seus custos fixos e variáveis.

Com pesquisas de mercado e por informação da força de vendas, identificados preços praticados pela concorrência. Pode-se dessa forma, adequar os valores a serem praticados, respeitando a política de negócios da empresa.

A empresa utiliza como forma de diferenciar produtos específicos a promoção dos mesmos, realizando campanhas comerciais rápidas. Essas campanhas são denominadas como promoções-relâmpago.

Mesmo durante a realização dessas promoções a empresa respeita a manutenção da margem mínima de 15% de lucro nos produtos.

A TAM possui um rigoroso controle dos custos e trabalha freqüentemente com o objetivo de reduzi-los a fim de melhorar os preços para os clientes em relação aos concorrentes.

4.1.5 Classificação dos canais de distribuição

A TAM atua com dois tipos de canais: canais curtos, diretamente com filiais distribuídas estrategicamente em várias regiões do Brasil, e canais longos, por meio de distribuidor credenciado em outras regiões de menor importância no segmento.

Venda direta ou pessoal, através de estrutura própria, com assessores comerciais cuidadosamente selecionados e treinados para melhor atender os clientes.

Logística de ponta com o compromisso de entrega da passagem ao cliente quando comprada pelo site da empresa e entregue após a comprovação de pagamento.

Venda indireta por intermédio dos distribuidores, que compram passagens por meio de empresas.

Cada canal de venda está estruturado de forma a atender as necessidades do mercado. As regiões que necessitam de maior agilidade na entrega contam com os assessores de vendas da própria empresa e com a rapidez de entrega do produto. Já nas regiões de menor importância, a empresa não possui a gestão da equipe de vendas, porém os distribuidores seguem os padrões de conhecimento e treinamento utilizados pela matriz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo avaliar o crescimento, bem como as mudanças no serviço de transporte aéreo na última década, identificando assim os principais resultados obtidos e o impacto no comportamento do consumidor.

Foram realizados levantamentos bibliográficos da evolução do serviço de transporte aéreo no Brasil com o intuito de analisar os novos conceitos de marketing e do relacionamento com os clientes, bem como o impacto nas vendas dos serviços.

O comportamento do consumidor de transporte aéreo e o novo conceito de vendas do segmento, bem como a influência sobre a decisão do cliente no momento da compra também foram analisados.

Uma empresa se torna competitiva e retém seus clientes quando diferencia seus preços ou apresenta significativas melhorias nos seus produtos e serviços. O relacionamento construído pelo fornecedor junto aos clientes através de uma gradativa conquista demonstra que existem vários fatores que determinam a estabilidade financeira da empresa, tendo-se sempre em mente que a retenção é prioritária.

Faz necessário o reconhecimento de que o valor do cliente é maior do que o valor de sua compra e dá a certeza do seu retorno ao longo do tempo, por outro lado, a aquisição do cliente é bem mais cara do que a sua manutenção e permanência, voltando assim, a fidelidade a ser um requisito de grande relevância.

O cliente precisa ser conquistado e quando a empresa constrói esse relacionamento, visando também o lado emocional, a fidelidade torna-se efetiva. É importante ressaltar que o cliente precisa ser conquistado no dia-a-dia, pois as empresas devem agregar valores a todos os aspectos de sua experiência com o cliente.

O preço deixa de ser o principal fator, tornando-se mais um item de uma proposta de valor muito mais abrangente, o que faz com que a concorrência tenha mais dificuldade de atingir tais clientes, que se torna mais tolerante e que passa a manter um relacionamento contínuo com o fornecedor.

No que diz respeito aos fornecedores que oferecem produtos e serviços similares, nesse sentido a grande vantagem da fidelização e retenção de clientes é a

capacidade de fazer a diferença em um ambiente onde tudo é igual. As empresas precisam proporcionar ao consumidor razões concretas para escolher a sua marca em detrimento das outras. Tudo isso com a vantagem de se poder monitorar o resultado financeiro de todo o esforço feito.

Conclui-se que o foco das empresas deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço da equipe. Em uma empresa, ninguém pode agir sozinho, independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa.

Para solucionar problemas de clientes, frequentemente estão envolvidos vários funcionários, o comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único, porém levar em consideração a individualidade de cada cliente. Se isso não ocorrer, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança, ou seja, sem confiança fica vulnerável às ações da concorrência.

Estudos futuros poderiam analisar outra empresa no mesmo setor, no intuito de comparar com os resultados aqui apresentados. Poderia também ser realizada uma pesquisa junto aos consumidores finais a fim de fazer um levantamento atualizado e constante da satisfação dos clientes com as empresas aéreas, suas necessidades e expectativas, bem como acompanhar o comportamento do mesmo.

Considerando-se a importância deste setor e sabendo que as empresas aéreas não atuam sozinhas neste mercado, poderia ser realizada também uma pesquisa entre os consumidores a fim de avaliar as condições dos serviços prestados pela Infraero, sua estrutura, apontando assim as necessidades do setor e possíveis melhorias.

REFERÊNCIAS

AAKER. David A. de **Administração Estratégica de Mercado**. Rio Grande do Sul. Editora Artmed. 7º Edição, 2004.

ANAC- Agência Nacional da Aviação Civil. Disponível em: <www.anac.gov.br> Acesso em: 11.12.2012.

BIRLEY Sue; MUZYKA, Daniel. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOONE, Louise. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.p. 25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo, dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1988. 504p.

CHURCHIL, Gilbert A, PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2005.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 2ª ed. 1992. p.572.

DEJEN, Ronald Jean. **O Empreendedor** 8º Edição. Cultura Editores Associados, Rio de Janeiro, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Inovação e espírito empreendedor**, São Paulo: Editora Pioneira, 2ª edição. 1994.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração – FEA/USP, Vol. 34, N. 2, 1999.p.68.

FILHO, L. **Configuração dos elementos da responsabilidade social corporativa através da proposição de um modelo conceitual integrado**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

GOBE, Carlos A. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. ed. Person Education do Brasil, 2001. 480p

IACOBUCCI, Dawn. **Os Desafios do Marketing**. 1 ed. São Paulo: Editora Futura. 2001. 461p.

JORNAL O VALOR (publicado em agosto e setembro de 2012). Disponível em: <www.valor.com.br/> Acesso em: 05.12.2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing**. ed. comp. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing**. ed. comp. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo, Atlas 2007

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca**. São Paulo: Negócio, 1999. 207p.

MASI, Domenico de. **A Emoção e a Regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 177 p.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. **Projetos de Organização com Boa Adequação**. in: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro, Campus. 1994. Cap.2.

OLIVEIRA, Marco A. coordenador. **Valeu! Passos na Trajetória de um Empreendedor**. São Paulo: NOBEL, 1995.

REVISTA TAM NAS NUUVENS (publicada em março de 2012). Disponível em: <www.tamnasnuvens.com.br/revista/site/> Acesso em: 08.12.2012.

RIBEIRO, Áurea; FLEURY Ângela. **Marketing e Serviços: que ainda fazem a diferença**. São Paulo Saraiva, 2006.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda; teoria, técnica e prática**. 4ed. São Paulo. Pioneira, 1ª ed.1989.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria - técnica - prática**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Arte e comunicação, 1996. p.88

SCHULTZ, Don E, BARTES, E. Barnes: **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 416p.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Trad.Lene Belon Ribeiro. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAM LINHAS AÉREAS. Disponível em: <www.voetam.com.br> Acesso em: 18.12.2012.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Alfragide, Portugal: McGRAW-HILL, 1998.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.