

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
CURSO DE TURISMO

ALICE CRISTINA BARROS DUARTE

**GERENCIANDO O VALOR DA MARCA: perspectivas no caso da TAM Linhas Aéreas –
base São Luís - entre os anos 2006 e 2008.**

São Luís
2009

ALICE CRISTINA BARROS DUARTE

GERENCIANDO O VALOR DA MARCA: perspectivas no caso da TAM Linhas Aéreas –
base São Luís - entre os anos 2006 e 2008.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo
da Universidade Federal do Maranhão como
requisito para a obtenção do Grau de
Bacharelado em Turismo.

Orientador: Prof. Ms. Anderson Miranda

São Luís
2009

ALICE CRISTINA BARROS DUARTE

GERENCIANDO O VALOR DA MARCA: perspectivas no caso da TAM Linhas Aéreas – base São Luís - entre os anos 2006 e 2008.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão como requisito para a obtenção do Grau de Bacharelado em Turismo.

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Anderson Miranda (Orientador)
Mestre em Administração – EBAPE/FGV

1º Examinador

2º Examinador

À minha tão querida avó, Alice Barros, como tanto me recomendou.

In memoriam

AGRADECIMENTOS

A Deus por nunca desistir de mim.

Aos meus pais, Katya e Luís, por sempre me incentivarem, dando aos estudos lugar prioritário na minha vida.

As minhas (para sempre) pequenas irmãs, Ana Karolynne, Luíza e Letícia, pelo carinho e admiração que têm para comigo.

Ao gerente de aeroporto mais “operacional” que já vi – obrigada Garcês, por estar motivado quando ninguém mais está.

À toda a equipe TAM do aeroporto de São Luís, por me fazer a seguinte pergunta todos os dias: “Alice, você já se formou?”. Sem vocês jamais teria concluído.

Às minhas fantásticas amigas da UFMA: Maxieyla, Érika, Kalina, Patrícia, Maiâna e Beatrice. Posso dizer definitivamente que escolhi andar com as melhores.

E, finalmente, ao professor mais “nervoso” que já conheci na vida: Anderson Miranda.

Você é admirável!

*“A boa reputação vale mais que grandes riquezas;
desfrutar de boa estima vale mais que prata e ouro.”*

Provérbios de Salomão 22:1

RESUMO

Em um mercado globalizado, imprevisível, no qual garantias de resultados futuros são precárias, Marca passa a ser o conjunto de relações que suportam a sua competitividade. Marca é uma visão de mundo e uma visão de negócios que inspira e orienta pessoas e empresas, que por sua vez criam produtos, serviços, sistemas, procedimentos, hábitos, costumes, etc., satisfazendo objetivos, expectativas e necessidades de todos que se relacionam com ela. Assim, Marca é uma cultura, um jeito de pensar, ser e fazer. Neste estudo, faz-se uma análise do gerenciamento da marca como fator indispensável para o sucesso de empresas prestadoras de serviços no complexo mercado em que estamos inseridos, através da reflexão do caso da TAM Linhas Aéreas, a qual adotou uma mudança de posicionamento em tempo oportuno, confirmando-se como empresa Líder em Operações no Hemisfério Sul e maior Companhia Aérea da América Latina.

Palavras-chave: Identidade. Posicionamento. Marca.

ABSTRACT

In a globalized market, unpredictable, in which, warranties of future results are precarious. Brand starts being a set of relations which supports its competitiveness. Brand is a world and business feeling, which inspires and guide people and companies, than they create products, works, systems, procedures, habits, custom, etc. Satisfying aims, expectations and needs of all people who relate with it. Thus, Brand belongs to culture, a way of thinking, being and doing. In this study, it is made an analysis of the brand management as a essential factor to the success of companies which serves in the complex market in which we are inserted, through a reflection of TAM airline case, which has adopted a positioning change in convenient time, sustaining itself as a Leader company in South Hemisphere Operations and the greatest Airline Company of Latin America.

Keywords: Identity. Positioning. Brand.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 -	Logomarca da TAM	53
Gráfico 01 -	Setor de trabalho	57
Gráfico 02 -	Tempo de atuação na TAM	58
Gráfico 03 -	Significado das cores	60
Gráfico 04 -	Significado do símbolo	62
Gráfico 05 -	Significado do formato e posição das letras	63
Gráfico 06 -	Gráfico de satisfação com relação ao design e cores da Marca	65
Gráfico 07 -	Importância da Marca	66
Gráfico 08 -	Motivo de reformulação da Marca	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Geral	13
1.3.2 Específicos	13
1.4. Estrutura do trabalho	13
2 PRINCÍPIOS DO MARKETING	15
2.1 Bases conceituais	15
2.1.1 O mix de marketing	17
2.2 O marketing de serviços	19
2.2.1 O mix de marketing de serviços	22
2.3 Identidade organizacional	25
2.4 O planejamento estratégico	27
2.4.1 Posicionamento, segmentação e diferenciação	29
3 GESTÃO DA MARCA: bases conceituais e fundamentos estratégicos	33
3.1 Conceito de Marca – Branding	33
3.2 Identidade corporativa versus imagem corporativa	37
3.3 Identidade visual	39
3.4 Stakeholders	41
4 A MARCA TAM: percurso histórico e dimensões mercadológicas	43
4.1 Breve histórico	43
4.2 O resgate da identidade	46
4.2.1 A essência da Marca	46
4.2.1.1 A visão da Marca	47
4.2.1.2 A missão da Marca	48
4.2.1.3 Os valores da Marca	48
4.3 O NOVO POSICIONAMENTO DA TAM: atributos	48
4.4 A nova linguagem e arquitetura da marca TAM	52

5 METODOLOGIA	54
5.1 Tipo de pesquisa	54
5.2 Universo e amostra	55
5.3 Tratamento dos dados	55
5.4 Limitações do método	56
6 RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA	57
6.1 Ótica dos funcionários	57
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS	78
APÊNDICE	81

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa apontar a justificativa do estudo demonstrando a importância no contexto acadêmico e organizacional, apresenta a problematização e os objetivos, seguido do detalhamento da estrutura que o compôs.

1.1 Justificativa

Em se tratando o Turismo de uma experiência vivida, e não um produto palpável como outros quaisquer, torna-se necessário ao extremo que as empresas que se propõem a prestar este tipo de serviço o façam de forma única, de maneira que esta experiência seja a mais gratificante possível para o cliente, conquistando dessa forma a sua fidelidade, fazendo-o um aliado em potencial para uma ampla divulgação do negócio.

O mercado altamente competitivo da atualidade está exigindo cada vez mais uma postura diferenciada por parte dos empreendedores para o atendimento das mais inusitadas preferências do consumidor moderno. No Setor Secundário, empresas que ofertarem o melhor produto, com o maior custo-benefício, terão a preferência do cliente, ao passo que, no Setor Terciário, prevalecerão aquelas que propiciarem a melhor experiência no ato da prestação do serviço.

No entanto, ainda observa-se que a grande maioria dos prestadores de serviço têm se portado inconvenientemente quanto ao atendimento das expectativas do consumidor – o foco no negócio em si, nos acionistas e no retorno financeiro ainda tem prevalência sobre o cliente, na relação de consumo. Observa-se que em grande parte das empresas o comprometimento dos funcionários está diretamente ligado à obtenção de metas quantitativas, deixando em segundo plano a qualidade no atendimento dispensado.

Neste estudo, buscou-se uma reflexão acerca das ações organizacionais desenvolvidas pela empresa de aviação TAM, que reviu a sua maneira de se posicionar no mercado, buscando admitir uma gestão sustentável do negócio, nos âmbitos social, econômico e ecológico. O novo posicionamento adotado contribuiu de maneira decisiva para que esta empresa conquistasse a liderança do mercado doméstico e merecesse grande destaque no mercado internacional, levando a sua marca para mais de mil destinos nos cinco continentes através da adesão ao grupo Star Alliance, a maior aliança global da aviação comercial.

A idéia de se realizar esta pesquisa originou-se de uma observação diária da equipe TAM - São Luís, comprometida em uma busca constante para o alcance da excelência técnico-operacional no desenvolvimento das suas atividades, de modo a contribuir efetivamente para o fortalecimento da marca no mercado, sustentavelmente a todos os envolvidos no processo, e não somente à empresa.

Este estudo fomentará o despertar de outras empresas prestadoras de serviço, especialmente na área do turismo, no que diz respeito à criação de uma cultura organizacional pautada no entendimento firme de propósito, visão, missão, valores, onde o foco está voltado ao cliente, capaz de propiciar à empresa e a todos os seus *stakeholders*¹ uma perspectiva de conquista e durabilidade; dessa forma, potencializando as percepções acerca da marca e mantendo-a competitiva frente ao mercado globalizado. Servirá também como um estímulo ao desenvolvimento de novas pesquisas em torno desta temática, haja vista à sua complexidade e constante necessidade de atualização.

1.2 Problematização

Em busca de um questionamento geral que aponte o real objetivo desta pesquisa, determinou-se a **problematização** desse estudo como: de que forma a Companhia Aérea TAM desenvolve ações organizacionais pertinentes à reestruturação do programa de marketing, tendo como foco a análise das perspectivas do gerenciamento do valor da marca no caso da base de São Luís?

1.3 Objetivos

Dentre os objetivos estão:

¹ *Stakeholder* – termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões e ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc..

1.3.1 Geral

Desenvolver um estudo que propicie uma reflexão acerca das contribuições do gerenciamento da marca aplicado ao turismo, através do estudo do caso da TAM Linhas Aéreas, bem como os seus reflexos e contribuições à base TAM – São Luís.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar quais iniciativas foram tomadas pela TAM, levando-a a estar entre as dez marcas mais valiosas do Brasil;
- b) Verificar que fatores contribuíram para que esta companhia se tornasse líder de mercado na prestação de serviços de transporte aéreo;
- c) Conhecer os atributos almejados pela empresa bem como o seu posicionamento no mercado;
- d) Descrever o reflexo da gestão da marca TAM em sua identidade visual;
- e) Identificar a forma com que a gestão da marca está sendo percebida pelos funcionários da base TAM em São Luís.

1.4 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo - princípios de marketing - discorre-se sobre o conceito de marketing bem como a sua relevância no decorrer dos tempos para as empresas e para os seus públicos. Analisa-se a sistemática do Marketing para produtos e serviços, e faz-se uma diferenciação entre estes. Detalha-se os elementos que compõem a Identidade Organizacional. Discorre-se sobre o Planejamento Estratégico, bem como as suas principais etapas de realização. O capítulo é encerrado com a apresentação de alguns conceitos que, se aplicados, podem oferecer maiores vantagens competitivas e agregar maior valor ao serviço prestado, de forma que a empresa se beneficie com maior fatia de participação no mercado através do alcance dos distintos grupos de consumidores.

No segundo capítulo – gestão da marca – fala-se dos diferentes significados que esta palavra adquiriu com a revolução do mercado, bem como alguns complementos que se somam à marca para a promoção da imagem de uma empresa para os seus diferentes públicos. Diferencia-se os termos Identidade Corporativa e Imagem Corporativa, chegando-se ao entendimento da relevância da Identidade Visual nas empresas. Finaliza-se esta seção com a definição do termo *stakeholder*, para exemplificar a sistemática das relações com a organização.

Finalmente, no terceiro capítulo, é analisado o caso da TAM Linhas Aéreas no que diz respeito à gestão da sua marca. Inicia-se o capítulo com um breve histórico da empresa, revelando momentos onde foram necessárias mudanças bruscas de atitude e direção para que esta não somente alcançasse a liderança, mas conseguisse se manter num alto patamar sem a perda da credibilidade no meio externo e interno a ela. Fala-se do resgate da Identidade e Essência da marca, bem como da reformulação da sua missão e visão. Tornam-se conhecidos os atributos desejados que norteiam todas as práticas organizacionais da TAM, e refletem o seu novo posicionamento. A conclusão deste estudo se dá com a apresentação da nova linguagem visual da TAM, a qual foi reformulada no sentido de transmitir todas as mudanças internas por que a empresa passou, de forma a traduzir a cultura do “Comando a Serviço”, a qual foi instaurada por seu fundador e contribuiu efetivamente para que a empresa estivesse atualmente entre as dez marcas mais valiosas do Brasil.

No capítulo subsequente, é apresentada a metodologia utilizada para a efetivação do estudo, sendo em seguida, apresentado o tipo de pesquisa, o universo e amostra utilizado para obtenção de dados, bem como o tratamento das informações coletadas. Expostas as limitações do método, passa-se objetivamente à análise do caso TAM e seus reflexos e contribuições para a sua base em São Luís. No quinto e último capítulo são feitas as últimas considerações relevantes ao estudo, seguido das referências utilizadas para a sua realização.

2 PRINCÍPIOS DO MARKETING

Este capítulo objetiva apresentar alguns dos princípios fundamentais do marketing orientados principalmente à área da gestão e do planejamento, o que contribuirá, de forma efetiva, ao desenvolvimento de um raciocínio organizado em torno do tema central deste estudo.

2.1 Bases conceituais

O mundo encontra-se em uma era de grandes transformações, onde as oportunidades de consumo se ampliam, tornando, dessa forma, o cliente cada vez mais exigente e seletivo em relação àquilo que é lançado no mercado. Com a revolução constante e substancial da tecnologia, as empresas têm sido obrigadas a adaptarem-se a estas mudanças, buscando técnicas mais avançadas de marketing, no sentido de colocar no mercado não somente aquilo que é esperado pelo comprador, mas aquilo que o surpreenda e o satisfaça, fazendo com que este não troque de fornecedor no momento da próxima decisão de compra.

Para Kotler (apud COBRA, 1997, p.27), marketing é “[...] o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações.”

A essência do marketing é desta forma, o desenvolvimento de transações em que as organizações e os clientes participam voluntariamente de forma a trazer benefícios para ambos. Trata-se de uma ferramenta administrativa que possibilita o conhecimento das tendências mercadológicas para que sejam criadas novas oportunidades de consumo, garantindo assim, a satisfação empresa/cliente.

À medida que as empresas procuram desenvolver um plano mais adequado de marketing aos seus clientes, sofrem a influência do meio no qual estão inseridas, além de influenciarem o mesmo (LAS CASAS, 2006, p.10).

Desta maneira, o trabalho dos gestores de marketing é, na realidade, pensar constantemente no mercado em ininterrupta evolução e adaptar-se às alterações, sendo esta a razão de grande parte da atividade destes profissionais estarem ligadas ao planejamento.

Pelo fato de o marketing ser uma atividade amplamente dinâmica, seus conceitos e suas ações são igualmente complexos e variáveis. De acordo com Kotler e Armstrong (1999 apud ALMEIDA, 2000, p.4), o marketing é: “Muito mais do que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relação de valor com clientes importantes”.

Para que seja criado valor, é necessário que a experiência de compra seja a mais gratificante possível não somente para o consumidor, mas também para a organização e para a sociedade como um todo.

Quanto menores forem os custos de produção, menores os preços e maior for o sentimento de satisfação de necessidades, maior será o valor do relacionamento propiciado por esta transação de mercado. O cliente quando da escolha de fornecedor, optará pela empresa que lhe proporcionar maiores benefícios a um custo reduzido.

Outro fator capaz de agregar valor e influenciar de maneira positiva a imagem das empresas e a escolha do consumidor é uma postura social e ecologicamente correta, uma vez que esta está se tornando uma exigência não só mercadológica, mas da sociedade como um todo (LOURENÇO; SCHRODER, 2009, p. 16).

Nos últimos anos, as políticas sociais, ambientais e de ética têm-se tornado critério decisivo na aceitação ou rejeição de marcas, produtos ou empresas por parte do mercado. Estas exigências são decorrentes de diversos escândalos de repercussão mundial como crimes e acidentes ambientais, emprego de mão-de-obra infantil em países extremamente pobres, fraudes contábeis, entre outros.

Essas ações fazem com que as pessoas, representadas por várias facções da sociedade passem a observar as empresas de outra forma, considerando primeiramente seus valores éticos, sociais e ambientais. A partir daí, a imagem institucional passa a ser critério de confiabilidade na constituição de uma marca ou empresa verdadeiramente sólidas junto ao mercado.

Para Grajew, Instituto Ethos (2001 apud LOURENÇO; SCHRODER, 2009, p.2):

[...] a questão da responsabilidade social, vai, portando, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos. (grifo nosso)

A respeito de marketing e sua relação com as causas sociais, afirma Thompson e Pringle (2000 apud LEVEK et al., 2002, p. 21) que: “O marketing para causas sociais pode

ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.”

Esse tipo de marketing pode trazer benefícios não só para as empresas que a praticam como também para a sociedade como um todo, uma vez que, ao apoiar e incentivar causas de cunho ecológico e social, a empresa ganha visibilidade, e a sua imagem, valor.

Melo Neto e Froes (2001 apud LEVEK et al. 2002, p.21) destaca que:

[...] o verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas ações de médio e longo prazos garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social [...] a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores.

Para exemplificar a sistemática do Marketing e o seu relacionamento com o meio ambiente, foi criado em 1960, o conceito do Mix de Marketing por McCarthy (COBRA, 1997, p.15), o qual abrange o conjunto de elementos para os quais as organizações devem estar atentas e que influenciarão na forma com que os consumidores responderão ao mercado. São estes: preço, praça, produto e promoção.

2.1.1 O mix de marketing

O mix ou composto de marketing é o conjunto de instrumentos de marketing que as empresas utilizam para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Diante de uma economia cada vez mais globalizada e competitiva, as organizações necessitam melhorar constantemente a sua participação no mercado, encantando clientes e incrementando a sua lucratividade. Para tanto, o desenvolvimento de um composto mercadológico que priorize a criação de valor aos clientes é de suma importância para que os profissionais conquistem um posicionamento favorável junto ao público.

Churchill e Peter (2000 apud FERREIRA, 2005, p.35) destacam que “um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.” O “mix”, ou composto de marketing pode ser exemplificado a partir dos seguintes componentes:

Produto, para se tomar qualquer tipo de decisão mercadológica, é necessário o estudo e o conhecimento do produto. Na visão de Cobra (1997, p.28) “um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvos”. Cabe ressaltar que, o consumidor, ao tomar sua decisão de compra, o faz levando em conta os aspectos tangíveis e intangíveis do produto.

Os aspectos tangíveis podem ser o tamanho, a cor, o modelo, o estilo, entre outros. Já os aspectos intangíveis podem ser a marca, as garantias, a imagem, o status decorrente do seu consumo, os serviços agregados, entre outros.

Cobra (1997, p.29) considera que “o estudo e o conhecimento de qualquer produto devem considerar três características básicas: qualidade; apresentação ou embalagem, e marca”. A qualidade é o fator que assegurará ao consumidor a satisfação geral no uso ou consumo, influenciando na sua boa imagem e favorecendo a sua aceitação no mercado.

Já a apresentação do produto, se constitui em seu fator e diferenciação dos demais concorrentes. Deve ser esteticamente agradável, causando impacto e identificando o produto pelo nome e pelo uso. As cores, por exemplo, podem acabar exercendo influência na decisão de compra dos produtos, não apenas por questões estéticas, mas também emocionais.

Segundo Boiteux e Werner (2003, p.49):

As cores identificam marcas, geram associações e sensações nos clientes: I) *Vermelho*: estimula e direciona II) *Turquesa*: refresca e alegre III) *Laranja*: estimula, motiva e entusiasma IV) *Azul*: assegura e tranqüiliza V) *Amarelo*: representa atenção e criatividade VI) *Violeta*: representa recolhimento e tolerância VII) *Verde*: transmite calma e equilíbrio VIII) *Salmão*: representa aconchego IX) *Branco*: transmite a idéia de limpeza e paz X) *Preto*: transmite a sensação de isolamento e recolhimento.

Para o desenvolvimento da apresentação de um produto, as tendências do mercado devem ser atentamente observadas para que sejam comercializados produtos que atendam e superem as necessidades do consumidor. Com relação à marca, é relevante destacar, a importância que esta tem no processo decisório, pois quando uma marca se torna conhecida e bem aceita no mercado ela influencia de forma positiva o mesmo.

Preço. De acordo com Nunes (2007) preço, “[...] não é nada mais do que a expressão monetária do valor de um bem transacionado no mercado”, ou seja, preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar no ato da compra de um bem ou serviço. O preço que se pode atribuir a um produto em sua oferta aos consumidores deverá levar em conta não apenas os seus custos de produção, comercialização e lucro desejado, mas principalmente a

demanda, suas necessidades e desejos. Nesse sentido, quanto melhor for a percepção causada no consumidor através da venda, menor será o preço pelo mesmo.

Praça. De acordo com Cobra (1997, p.29), “o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor.” Entende-se por praça, na teoria dos 4P’s, o ponto de venda, ou seja, o local onde o produto é colocado à venda. Uma empresa pode utilizar-se do distribuidor, do correio, de loja própria, ou qualquer outro canal para colocar o seu produto “na praça”, no entanto, não pode deixar de levar em conta as características do produto, a concorrência, a preferência dos consumidores, a acessibilidade, a redução dos custos, o alcance, a inovação, entre outros, antes da escolha do local onde o produto será colocado à disposição do cliente.

Promoção. Cobra (1997, p.31) afirma que a função da promoção neste composto mercadológico, é a de “[...] comunicar o produto ou serviço ao mercado estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse”. Para isso, um fator essencial será a seleção adequada dos veículos de divulgação do esforço promocional, entre os quais podem estar os jornais, revistas, rádios, televisão, cinemas, outdoor, internet, entre outras.

Para que o marketing tenha uma abordagem mais abrangente e eficaz, é necessário que este esteja voltado não apenas para os consumidores, mas também para os vendedores e revendedores. Os primeiros devem estar continuamente informados e engajados numa busca constante de aperfeiçoamento em torno da temática promocional. Já em relação aos revendedores, será necessária uma pesquisa constante para que se detectem os pontos vulneráveis, onde os esforços promocionais deverão ser aplicados, além da realização de eventos de motivação, lançamento de novos produtos, prestando todo o apoio necessário para o estímulo de vendas.

2.2 O marketing de Serviços

O setor de serviços vem ganhando cada dia mais força no cenário econômico (LAS CASAS, 2006). Alguns dos fatores que contribuem para este resultado vêm do fato deste não prescindir do elemento humano, ao contrário do setor industrial, que se encontra cada dia mais tendencioso à automação, ou seja, redução do trabalho humano em consequência ao aumento do uso de novas tecnologias que vêm sendo desenvolvidas constantemente.

Aliado a este fator, a comoditização, ou seja, a ausência de diferenciação entre os produtos ofertados no mercado abrem margem à utilização de uma série de serviços distintos e de alta qualidade de forma a agregar maior valor ao produto. Desta forma, os serviços aparecem como uma alternativa eminente de diferenciação, personalização e customização, que dão margem, obviamente, ao lucro almejado pelos empreendedores.

Essa nova realidade do mercado exige que as organizações se empenhem com maior afinco à condição de excelência na prestação de serviços, para tanto, a gestão do marketing voltado para serviços apresenta-se como uma ferramenta extremamente importante e necessária para o alcance destas exigências. Para que se chegue à compreensão do marketing de serviços, faz-se necessária a diferenciação entre bens e serviços.

De acordo com Middleton (2002, p.43):

Bens são produtos comprados através de uma transação de troca que confere propriedade de um item físico, o qual pode ser usado ou consumido pelo comprador quando e onde desejado. [...] os serviços são produtos comprados através de uma transação de troca que não confere propriedade, mas permite acesso e uso de um serviço, geralmente em um período de tempo específico em um local determinado.

Desta forma, o serviço pode ser compreendido como um desempenho que não resulta em uma propriedade, e gera valor para o cliente através de uma experiência, ao contrário do produto; daí, a importância da entrega de um serviço de alta confiabilidade para o consumidor.

Os serviços possuem basicamente, 04 (quatro) características peculiares em relação aos produtos. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Pode-se dizer que os serviços são intangíveis, porque não podem ser tocados. Isto significa, em outras palavras que o que ocorre antes da venda efetiva (o uso do serviço), é apenas uma promessa, sem possibilidade de verificação prévia. Daí a necessidade de se conquistar a confiança dos clientes.

Muito embora os serviços sejam intangíveis, é necessário destacar que todo tipo de serviço possui uma série de elementos tangíveis, palpáveis e perceptíveis. Estes elementos tangíveis representam evidências de como o serviço deve ser, ou seja, comunicam algo sobre o que esperar do serviço, no entanto, cabe destacar que o papel destas evidências está apenas em seduzir e transparecer confiabilidade ao cliente, sendo o serviço em si o único capaz de validar a promessa comercializada.

A exemplo destes aspectos tangíveis dos serviços pode-se mencionar, por exemplo, a iluminação do local onde é vendido o serviço, o uso de tecnologias, o aspecto das pessoas que vendem o serviço, entre outros, que sugerem a “embalagem” do mesmo.

Outra característica particular do serviço é a inseparabilidade. Os serviços são inseparáveis pelo fato de a produção e o consumo ocorrerem de forma simultânea. Por este motivo é essencial que o serviço prestado seja adequado à necessidade do cliente, uma vez que, dificilmente haverá uma segunda chance para que o prestador esteja em contato com um cliente insatisfeito por ele.

Como conseqüência a este fator, os serviços podem ser também caracterizados como heterogêneos (ou variáveis), uma vez que a experiência no trato com cada cliente específico ocorrerá uma vez só, nunca de forma padronizada, por mais que se tente prestar um atendimento da mesma maneira em posteriores experiências de venda.

Esta característica pode ser analisada sob um ângulo positivo e um negativo. Positivo, pelo fato de a variabilidade permitir uma personalização, ou seja, um atendimento diferenciado às divergentes expectativas de distintos grupos de clientes. Negativo, pelo fato de que nas grandes empresas torna-se dificultoso o estabelecimento de um padrão de serviços que imunize a empresa de erros.

Por este motivo, as empresas devem conseguir estabelecer padrões que garantam uma performance adequada ao serviço prometido, respeitando a variabilidade deste serviço.

Finalmente, os serviços são perecíveis, porque não podem ser estocados, ou seja, o consumo deve ocorrer no período de tempo pré-estabelecido da ocasião da venda.

O fato da prestação de serviços ocorrer de forma simultânea ao consumo aumenta ainda mais a responsabilidade dos prestadores de serviços para a máxima eficácia no momento do atendimento, pois esta se constituirá na chance única para se vender o serviço, uma vez que estes não poderão ser estocados para posterior comercialização.

Por esta razão, torna-se necessário que seja encontrado um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço, de forma que a empresa consiga arcar com os seus custos fixos. O encantamento do cliente aparece neste cenário como um dos fatores que poderá estabelecer a manutenção de uma clientela fiel, capaz de burlar questões alheias à vontade da empresa, como a sazonalidade por exemplo.

Apesar da diferenciação entre bens e serviços, os princípios fundamentais ou básicos de marketing são relevantes a todos os produtos, independentemente de serem baseados em serviços ou bens fabricados. Bem destacado por Beni (2006, p.207), tratando da prestação de serviços, no caso, o turístico:

O marketing de serviço compreende, pois, a descoberta daquilo que os turistas desejam (pesquisa de mercado), o desenvolvimento de serviços turísticos adequados (planejamento do produto), a informação aos turistas sobre o que está disponível (publicidade e promoção) e a orientação sobre os locais onde podem comprar os serviços (canais de distribuição), de modo que a estes sejam atribuídos valor e a empresa lucre, atingindo suas metas.

Independentemente do tipo de serviço que será prestado, o processo de marketing sempre será orientado pelas ações mencionadas anteriormente, entretanto, observando-se algumas especificidades na elaboração do composto mercadológico, o qual será abordado a seguir.

2.2.1 O mix de marketing de serviços

Menos voltado para o produto e mais direcionado à conquista do cliente, o qual deve ser o centro das atenções para o sucesso do setor de prestação de serviços, foi elaborado em 1990 por Lauterborn (apud COBRA, 1997, p.16) um composto de marketing alternativo ao tradicional elaborado por Mc Carthy, mais orientado ao público-alvo. Em lugar dos 4P's foi apresentado o mix de marketing composto pelos 4C's, a saber: cliente, conveniência, comunicação e custo.

Para o autor, mais importante do que ter um serviço para ofertar, é ter um **cliente** para satisfazer. Kotler (1993 apud ARAÚJO; QUELHAS, 2005, p. 37) definem que os “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”.

Desta forma, os clientes podem ser classificados como internos ou externos, uma vez que não apenas o público em geral, mas também a sociedade, a concorrência, o governo, os funcionários, entre outros, podem ser impactados de alguma maneira pelos produtos.

Em se tratando diretamente dos compradores do serviço, torna-se cada dia mais necessário que seja proporcionado a estes diversas **conveniências** para que se tornem fieis, uma vez que no mercado altamente competitivo da atualidade, clientes satisfeitos se transformaram em sinônimo de clientes encantados.

Em razão de não haver efetivação de negócios na ausência de clientes, e constatada a importância destes em todo o sistema que envolve a empresa, reconhece-se cada

vez mais o papel que todos os tipos de clientes que as organizações possuem, têm para a garantia da competitividade e sustentabilidade do negócio, pois constituem-se clientes todos aqueles que determinarão se a empresa vai, ou não, prosperar Whiteley (1992 apud ARAÚJO;QUELHAS, 2005, p. 37).

A **comunicação** constitui-se no momento-chave onde cliente é cativado a adquirir o serviço. Para isso, ela precisa ser objetiva e clara, informando a este os principais pontos do produto que está sendo comercializado e dando oportunidade para que o consumidor fantasie a oferta, de forma a gerar um envolvimento com a mesma.

No entanto, em se tratando a comunicação de um processo bilateral, onde além de se falar há também a necessidade de se ouvir, o consumidor atual exige cada vez mais uma comunicação completa, onde lhe seja dada a oportunidade de expressar seus gostos, sua satisfação ou insatisfação com a empresa prestadora de serviços escolhida por este. Os antigos esforços de promoção unilaterais, onde o cliente não passava de mero ouvinte passivo das mensagens veiculadas nos meios de comunicação perdem cada vez mais espaço nessa nova realidade imposta pelo mercado competitivo no qual estamos inseridos.

Finalmente, o **custo** nunca poderá exceder as possibilidades e expectativas do consumidor. Para tanto, deverá ser feito um controle perfeito de custos, sem alterar a qualidade do serviço. Desta forma, o empreendedor não mais será o único beneficiado economicamente falando no processo de vendas, mas também o consumidor-alvo, de forma que ambos tenham vantagem na transação de venda.

Como se pode perceber, estes dois mix's de marketing equivalem-se se comparados da seguinte maneira: *Produto*, consumidor (necessidades e desejos); *Preço*, custo; *Praça*, conveniência; *Promoção*, comunicação.

Para o composto de marketing de serviços, é necessário que se leve ainda em consideração, um acréscimo de mais três variáveis: pessoas, processos e evidências (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002 apud GOSLING et al. 2006, p.2).

Muitos serviços dependem, direta ou indiretamente, da interação pessoal entre clientes e colaboradores. A natureza destas interações influencia fortemente a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços.

Segundo Las Casas (2006, p.150):

a qualidade da oferta está diretamente relacionada com a capacidade e o nível profissional dos representantes da empresa. As técnicas de venda pessoal e o profissionalismo são de extrema importância para o processo de comunicação direta.

Por este motivo, as empresas de serviços devem empenhar um esforço significativo ao recrutamento, treino e motivação de seu pessoal, especialmente o do *front-office*². Além da necessidade de se saber o que o consumidor procura, é extremamente necessário que os prestadores de serviços estejam sensibilizados para uma entrega de serviço com qualidade, atendendo sempre às necessidades individuais de cada consumidor. “O diferencial fica por conta dos clientes internos, que vão fidelizar o cliente se mantiverem acesa a chama de que a excelência na prestação de serviços é a sua razão de sobrevivência” (BOITEUX; WERNER, 2003, p.6).

Cada dia se torna mais necessário que os fornecedores de serviço estejam preparados tanto para as necessidades gerais quanto para as necessidades individuais. Daí o grande valor que se têm dado ao atendimento personalizado.

De acordo com Las Casas (2006, p.290), “o nível cultural dos funcionários, a aparência, a educação com que se relacionam com os seus clientes ajudam a transmitir uma imagem positiva, o que representa o cuidado que a administração tem ao desempenhar suas funções”.

No que tange aos **processos** (ou procedimentos), a empresa deve buscar desenvolvê-los com a menor variabilidade possível, tendo um controle direto sobre os processos vitais da empresa, garantindo assim, um padrão de qualidade que será refletido na satisfação do cliente.

Para Kotler (1998, p.421), “uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade.” O autor complementa ainda que, “uma empresa pode realizar suas metas de satisfação apenas administrando e vinculando processos de trabalho” (KOTLER, 1998, p.74).

No entanto, para que isso ocorra, será necessária uma desenvoltura conjunta e integrada de todos os setores, para que sejam observados os objetivos da empresa, e não os departamentais, para que através da cooperação do conjunto, os ideais da empresa sejam atingidos.

Por último, têm-se as **evidências**, ou seja, aquilo que está aparente, o ambiente onde é entregue o serviço. O cartão de visitas de uma empresa é a sua apresentação ao público e quaisquer outros artigos promocionais ou informativos acerca daquilo que é ofertado.

De acordo com Farina (1986, p.180):

² Funcionários de uma empresa que têm alto contato com o cliente.

A percepção da embalagem é uma força excitante que pode impelir o consumidor à aquisição do produto embalado. Há todo um complexo processo que começa no indivíduo a partir do momento que é excitado e termina no ato de adquirir o objeto visualizado.

Desta maneira, no caso específico dos serviços, o aspecto dos edifícios, dos veículos da empresa, do interior dos locais de prestação de serviços, dos equipamentos, dos membros do *staff*³, dos materiais impressos e outros aspectos visíveis fornecem alguma tangibilidade ao serviço. É importante cuidar destes aspectos, uma vez que tem também um grande impacto na percepção de qualidade dos clientes.

2.3 Identidade organizacional

Em meio ao contexto atual de mudanças sócio-econômicas, mudanças políticas, principalmente provocadas pela Globalização em todo o mercado mundial, torna-se indispensável o domínio de ferramentas, por parte das organizações, que as auxiliem na adaptação a todas essas alterações de forma que, seja promovido o seu fortalecimento perante a sociedade.

Para que uma organização se mantenha viva e, essencialmente competitiva no mercado atual, faz-se necessário que ela se utilize de mecanismos de comunicação eficazes, que garantam não só a sua adaptação a situação vigente, mas também que a tornem sólida o suficiente para manter suas características centrais, norteadoras das ações na empresa e, tornando-a flexível o suficiente para que absorva as exigências que o ambiente a impõe.

Torna-se então, imprescindível para a compreensão deste processo, o aprofundamento do conhecimento sobre o conceito de identidade organizacional e sua influência na construção do sentido de valor que a organização estabelece para com os seus públicos e, da mesma forma, na consolidação de uma imagem corporativa ajustada aos interesses da mesma e compatível às exigências do mercado.

Toda empresa deve priorizar a valorização da sua identidade corporativa para que todos os aspectos que a constituem estejam em harmonia e trabalhando para destacar sua marca no mercado. A falta de identidade pode resultar na falta de interesse do cliente/consumidor e também baixar sua credibilidade na apresentação de serviços e produtos.

³ *Staff*: termo em inglês que define a equipe de funcionários que dá apoio ou suporte.

Entende-se por identidade, aquilo que é próprio de alguém, aquilo que identifica e difere uma pessoa ou grupo de outros mais. Identidade Organizacional é o conjunto formado pela Missão, Visão e Valores de uma empresa. São estes os atributos que distinguem uma empresa de outra (SCOTT et al., 1998, p.3).

A Missão é a finalidade da existência de uma organização, ou seja, a sua razão de ser. Cada empresa tem um propósito no mercado. De acordo com Las Casas (2006, p. 87), “o tipo de negócio deve ser definido em função do mercado e não da organização.”

Em outras palavras, o fator de sucesso de uma empresa alocada no mercado será a sua funcionalidade no mesmo; isto significa que, a orientação de um negócio voltado para o mercado estará muito mais à frente do que uma orientação voltada para a organização em si, uma vez que a primeira apresentará soluções para o que é esperado pelo consumidor.

Bem destacado por Kotler (1998, p.76):

Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso-único de propósito, direção e oportunidade. A declaração de missão da empresa atua como uma “mão invisível” que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização.

De acordo com Costa (2003 apud SILVA 2005, p.6), a missão organizacional apresenta a razão de ser da organização. Sua formulação deve buscar responder às seguintes perguntas: I) qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? II) que diferença faz para o mundo externo, a organização existir ou não? III) para que serve a organização? IV) qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?; e, V) por que a organização surgiu?

Portanto, a missão dentro de uma organização deve ser definida não apenas com uma orientação particularmente voltada ao lucro e às necessidades organizacionais, mas também abrangendo o seu propósito social, orientando, desta maneira, os objetivos financeiros, humanos e sociais da empresa.

Já a visão, nada mais é que um plano que descreve o almejo da empresa nos próximos anos; essa deve ser inspiradora, de modo que todos os clientes da empresa (internos e externos) a sintam. De acordo com David (1999 apud MARTINS et al. 2006, p.3), a visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar, objetivamente, nos próximos anos de sua existência. A visão, portanto, aponta para um ideal, ao passo que a missão, explica como chegar lá.

E finalmente os valores, representam os princípios éticos que norteiam todas as ações tomadas no negócio. Tamayo e Borges (2001 apud MIGUEL; TEIXEIRA 2009, p.45) definem os valores organizacionais como “os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

Normalmente os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores, da mesma forma que os filhos herdam os valores dos pais. Se os valores forem bem difundidos, promoverão uma uniformidade na atitude dos funcionários da empresa, influenciando no seu comportamento mercadológico com os clientes, parceiros, fornecedores e comunidade, além de exercer um papel fundamental na manutenção da “essência da marca” durante seu processo de construção. São os valores que impactam profundamente a empresa nas suas várias dimensões, e promovem uma ordem social no seu sistema.

Da união destes três fatores decorrerá a Identidade Organizacional do empreendimento, caracterizando-o como único e exclusivo em relação à concorrência, e fundamentando-o para possíveis ameaças externas que possam servir de obstáculo à sua permanência no mercado.

2.4 O planejamento estratégico

Em tempos passados, quando o mercado era mais limitado e os negócios tinham dimensões mais reduzidas, a atividade de se pensar estrategicamente os mesmos estava limitada à sua restrita necessidade. Com o passar do tempo e com o processo de desenvolvimento do cenário empresarial, houve a necessidade de implementação na forma de se pensar e organizar os negócios.

Uma das principais razões para o crescimento do uso do Planejamento Estratégico pelas empresas origina-se nas mudanças extremamente velozes que ocorrem nos planos econômico, social, tecnológico e político, uma vez que a utilização do Planejamento Estratégico possibilita que os empreendedores tomem medidas positivas para o combate das ameaças e o aproveitamento das oportunidades encontradas no ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas.

Para Camargos & Dias (2003, p. 29), um dos conceitos mais utilizados a respeito do Planejamento Estratégico é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que o definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

Esta concepção é reforçada por Kotler (1975 apud ALDAY, 2000, p.10), quando define o Planejamento Estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.”

Planejamento estratégico na área dos negócios pode então ser entendido como a determinação (de forma antecipada e organizada) do objetivo da empresa bem como as vias que levarão a mesma a alcançá-los, através de uma observação atenta e constante das tendências e flutuações do mercado. De acordo com Boiteux e Werner (2003, p.55), “todo planejamento é um processo disciplinado, composto de passos que devem ocorrer em seqüência e plenamente satisfeitos em suas necessidades individuais.”

As empresas precisam adotar um comportamento que minimize o crescente grau de incerteza ambiental e, somente o uso de mecanismos e procedimentos sistematizados, propiciará os ajustamentos adequados entre a organização e o ambiente de forma a garantir não somente o domínio gerencial da organização sobre o seu meio, mas também a sua sobrevivência no mercado em longo prazo.

Segundo Las Casas (2006, p.101), “as principais diretrizes para o planejamento são: as definições da missão e da visão e a determinação dos objetivos e metas.” Sem que cada uma dessas diretrizes esteja claramente pré-estabelecida; se a empresa não sabe o que ela é, o que ela quer ser, e o que fará para chegar lá, nenhum tipo de progresso será possível, e a mesma estará completamente suscetível ao fracasso, visto que o mercado exige cada vez mais que as empresas estejam bem situadas e capazes de se adaptar sempre que houver eminente necessidade.

Após a definição da missão, visão e valores, torna-se necessário que se estabeleçam os objetivos e metas da empresa, para que então, seja definida a estratégia, a qual constitui-se no plano para que estes sejam atingidos. De acordo com Ghemawat (2000 apud LIEDKE; COSTA, 2003, p. 2) o termo estratégia pode ser definido “como a forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.”

Para tanto, inicialmente à definição dos objetivos, torna-se necessário uma análise dos ambientes externo e interno, para que se tenha uma idéia mais clara de onde se quer chegar, e do posicionamento almejado.

Segundo Kotler (1998, p.87), “um importante propósito da análise ambiental é detectar novas oportunidades de marketing”. Uma vez que estas oportunidades são visualizadas a empresa estará apta a atuar nessas lacunas de forma consistente. A análise ambiental servirá também para que se tornem aparentes as possíveis ameaças do mercado e os pontos fracos da empresa em relação à concorrência e a mesma possa atuar neutralizando estes, explorando ao máximo suas potencialidades.

De acordo com Las Casas (2006, p.90):

Todas as empresas apresentam pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes. São vários os aspectos, como uma marca, uma boa imagem no mercado, um produto com qualidade superior, uma equipe de vendas diferenciada, entre uma série de outras possibilidades. Estes pontos devem ser analisados com todo o cuidado, pois eles serão determinantes para o desenvolvimento de uma estratégia.

Conhecidas as oportunidades, pontos fortes, ameaças e ponto fracos, a empresa estará apta definir os seus objetivos, os quais podem ser de dois tipos: *Objetivos qualitativos* = são aqueles relacionados com uma qualidade qualquer, como melhorar uma imagem da empresa, treinar vendedores, entre outros e, *Objetivos quantitativos* = são aqueles que expressam um número, um percentual ou qualquer outra forma de quantificar os objetivos de marketing, podendo ser uma quantidade de unidades a serem vendidas, um aumento de fatia de mercado, entre outras (LAS CASAS, 2006, p.91).

Uma vez conhecidos os objetivos, estabelecem-se as metas (ou etapas) para o alcance dos mesmos. Após esta etapa, finalmente será aplicada uma estratégia, ou seja, uma maneira para que todo este plano obtenha êxito e a empresa alcance a posição almejada.

2.4.1 Posicionamento, segmentação e diferenciação

No mercado amplamente complexo e heterogêneo dos dias de hoje, com uma diversidade tamanha de clientes, com gostos e preferências distintas, as empresas precisam buscar a todo o momento formas específicas para que seus produtos/serviços estejam diferenciados dos seus demais concorrentes, para desta forma, obter vantagens competitivas no mercado, alcançando de maneira mais eficaz cada grupo distinto, de acordo com suas necessidades.

Existem diversas maneiras de se diferenciar um produto físico, no entanto, no caso em que o produto não pode ser facilmente diferenciado, a qualidade e a satisfação não apenas das necessidades, mas também dos desejos do comprador, se tornarão decisivos no momento da escolha do cliente. Serviços de qualidade e com valores agregados serão a chave neste processo decisório.

De acordo com Kotler (1998, p.254), **diferenciação** é “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes dos seus concorrentes”. Em se tratando mais especificamente da prestação de serviços, o autor acrescenta que esta diferenciação pode se dar através de pessoas, através dos canais, ou através da imagem (KOTLER, 1998, p.262).

A diferenciação através de pessoas será reflexo de uma postura empresarial direcionada ao encantamento do cliente por meio da prestação de um atendimento com altíssimo padrão de qualidade, através da contratação e treinamento de uma equipe especializada e mais qualificada do que a do concorrente.

Já a diferenciação através de canais ocorrerá no momento em que a empresa agir de forma seletiva quando da escolha dos seus canais de distribuição, de forma que estes desempenhem com credibilidade as suas funções, pois isso influirá diretamente na percepção do cliente sobre aquilo que está sendo ofertado.

No que tange à diferenciação através da imagem, esta aparecerá no caso onde as ofertas das concorrentes é praticamente a mesma. Neste caso, o cliente responderá diferentemente à imagem, ou a uma ou outra marca.

Entende-se por imagem, a forma que o cliente percebe a empresa, seus serviços ou produtos. Nada mais é que o reflexo da postura adotada pela instituição.

Segundo Kotler (1998, p. 263):

Uma imagem eficaz proporciona três coisas para um produto. Primeiro, transmite uma mensagem singular que estabelece a característica e a proposição de valor do produto. Segundo, transmite essa mensagem de maneira distintiva para não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes. Terceiro, transmite poder emocional, de maneira que toca os corações e as mente dos compradores.

Como se pode perceber é grande a necessidade de se preservar uma boa imagem para o público da empresa, não somente o público externo, entre os quais estão os compradores, mas também o público interno, constituído de colaboradores, acionistas, etc. de forma que estes sejam os primeiros a acreditar naquilo que estão vendendo, fazendo isso da

melhor maneira possível, de modo que todos os públicos reajam de forma positiva e aceitem o produto/serviço ofertado.

E é neste âmbito que se insere o conceito de **posicionamento**, que constitui-se em uma técnica utilizada para que seja criada uma imagem para um produto, marca ou empresa, de forma que estes alcancem um espaço de destaque na percepção dos seus público-alvo.

Esta concepção é reforçada por Las Casas (2006, p.229), o qual afirma que posicionar um produto é o mesmo que “fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing”.

De acordo com Mckenna (1989 apud DEBOÇÃ; SOBRINHO, 2009, p.6), o posicionamento não é algo que pode ser definido exclusivamente pela organização, no entanto, ela desempenha um papel crucial neste processo iniciado pelo próprio mercado, pois “[...] é o mercado que de fato posiciona os produtos. Mas se as companhias entendem as engrenagens do mercado, elas podem influenciar o modo como o mercado posiciona os seus produtos”.

Neste sentido, as empresas agem estrategicamente para delinear seu espaço no mercado. Essas ações estratégicas ocorrem em sintonia este mercado em constante estado de transformação e “desenvolve-se gradativamente, tal como uma personalidade [...] vai adquirindo significado e modificando-se à medida que o próprio meio se modifica. Mckenna (1989 apud DEBOÇÃ; SOBRINHO 2009, p.8). Por esta razão, será a manutenção de uma imagem positiva e diferenciadora na mente dos compradores que garantirá a fidelidade dos mesmos à determinada marca, desempenhando a organização participação primordial nesta ocasião, podendo, sob esta ótica o posicionamento ser entendido como um processo extremamente volátil e transitório.

Hooley e Saunders (1996 apud DEBOÇÃ; SOBRINHO, 2009, p.51) ainda destacam que, uma das bases do posicionamento é a definição dos mercados-alvo por meio da **segmentação**. Os últimos afirmam que “O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir.”

Segmentação, segundo Las Casas (1989 apud DEBOÇÃ E SOBRINHO 2009, p.9) pode ser entendido como “o processo de agregação de consumidores com características homogêneas, diferenciadas de outros grupos, com o objetivo de planejar programas de marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercado-alvo.”

Uma vez entendida a idéia de que um produto comum não pode satisfazer a necessidade e os desejos de todos os consumidores, e de que se torna impossível tratar todos da mesma forma, ou todos de forma diferenciada, lançam-se as bases para o uso da segmentação, que consiste no agrupamento de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, tratando-as de forma similar.

As empresas que adotam a segmentação como parâmetro estão oferecendo, na verdade, um produto/serviço diferenciado, que atende às diversas necessidades de grupos diversos de consumidores, satisfazendo e conquistando, dessa forma, uma maior fatia do mercado, além de agregar maior aceitação e procura por parte dos clientes.

Conclusão:

O mercado não pára.

Devido principalmente ao avanço tecnológico e ao extremo embate concorrencial, o cliente torna-se cada dia mais exigente, requerendo dos empreendedores uma postura cada vez mais orientada ao consumidor; para tanto, torna-se necessário a criação de uma mentalidade interna organizacional voltada para as tendências e flutuações do mercado, e o planejamento estratégico surge como o meio mais eficaz para o domínio gerencial do entorno por parte da organização. A cada dia dá-se mais valor à observância de princípios acima de tudo, éticos, sociais e ambientais para o aumento da credibilidade da marca perante os seus públicos, e os compostos mercadológicos utilizados pelas empresas devem ser capazes de atingir os objetivos organizacionais por meio do alcance dos anseios do seu público-alvo. Um excelente delineamento de posicionamento mediante o mercado, e uma boa estratégia de segmentação e diferenciação propiciarão um domínio gerencial da organização sobre o seu entorno, garantindo a eficácia do negócio em médio e longo prazos.

3 GESTÃO DA MARCA: bases conceituais e fundamentos estratégicos

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos referentes à marca, fazendo-se uma relação desta com a identidade corporativa, identidade visual e com os *stakeholders*, uma análise de extrema importância ao objeto central deste estudo.

3.1 Conceito de Marca - *Branding*

Os mercados atuais caracterizam-se por uma forte concorrência e volatilidade, transformando meros consumidores em críticos clientes na escolha de determinados produtos/serviços. Sem dúvida nenhuma, o ideal para as empresas seria poder oferecer tantos produtos diferentes quanto fossem seus clientes, ou seja, oferecer a cada cliente um produto personalizado, segundo suas necessidades; no entanto, diante desta impossibilidade, a marca pode tornar-se um aliado dos empresários como fator de diferenciação.

Uma vez que o mercado Globalizado propicia muito mais facilmente a cópia da oferta entre os concorrentes, as marcas podem ser reconhecidas e lembradas nos momentos de decisão de compra por parte dos clientes em razão de representarem importantes atributos da empresa, podendo então representar uma ferramenta de diferenciação comercial neste contexto.

De acordo com Kotler (1999, p. 86):

Algo que não tenha marca será provavelmente considerado um commodity, um produto ou serviço genérico. Nesse caso, o preço é que fará a diferença. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o que produz com baixo custo.

Em essência, a marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. De acordo com o Comitê de Definições da *American Marketing Association* marca pode ser definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes (PINHO, 1996, p.14).

Antigamente, a função de uma marca era basicamente a de identificar um tipo de produto ou serviço mediante a concorrência, no entanto, esta palavra a cada dia que passa vem agregando mais e mais significados na medida em que o mercado se transforma, exigindo uma postura competitiva e de destaque por parte dos empreendedores.

De acordo com Guimarães (2003), o termo marca assume diferentes significados de acordo com as alterações sofridas pelo mercado e, atualmente, seu conceito ultrapassa o significado de diferenciação:

Num contexto sem concorrentes, típico de mercado primário [...], marca é apenas um nome e uma forma gráfica de representar. [...] A disciplina do design, sem demérito da sua arte, é suficiente para lidar com essa gestão. [...] Num contexto competitivo, onde se divide o mercado com outras empresas e se disputa a preferência do cliente e do consumidor, a definição de marca, não é apenas uma logomarca; é uma imagem, é a opinião dos outros sobre a minha oferta. [...] Nesse caso, a disciplina do design não é mais suficiente para lidar com esse processo e a disciplina capaz de fazer sua gestão é o marketing. [...] Modernamente, o processo da globalização - leia-se instalação de poderosa tecnologia de comunicação em redes - criou um novo contexto, muito mais complexo, veloz e imprevisível do que um simples mercado competitivo. [...] Neste cenário, marca não é apenas imagem ou promessa na mente do consumidor. Mas uma maneira de pensar e agir que além de estar na cabeça do consumidor também está na cabeça do funcionário, do acionista, do fornecedor, do cliente, de todos que podem de alguma forma contribuir para que o ciclo de produção e consumo da marca se sustente e se repita com performance cada vez melhor para todos os envolvidos. Nesse caso, marca é uma cultura.

Infelizmente ainda para grande parte dos investidores e empreendedores, marca ainda é apenas um instrumento de marketing, não passando do necessário para se atuar no mercado alcançando um resultado monetário. Outros tantos associam a marca apenas como uma imagem, um fator meramente externo e superficial.

No entanto, inicia-se uma era onde se começa a entender o real significado de marca, a sua essência: a marca como algo de dentro para fora; a marca que inspira as pessoas e, conseqüentemente traz consigo inúmeras oportunidades de mercado, de forma segura e consistente.

O processo de criação de uma marca de valor neste sentido, passou a não ser mais responsabilidade apenas de um setor específico de marketing, devendo comprometer as decisões estratégicas e táticas de toda a empresa e de todos os seus *stakeholders*.

Atualmente muitas empresas estão redefinindo suas marcas de forma a expor estes valores, moldando sua imagem institucional em busca de reconhecimento e diferenciação como empresas sólidas por parte de seus clientes, colaboradores e investidores.

De acordo com Aaker e Joachimsthaler et al. (2000 apud TRÉS et al., 1999, p.71) “para que uma empresa consiga os benefícios oferecidos pela marca, esta deve possuir uma identidade [...] é importante que ela auxilie no estabelecimento de uma interação entre a marca e o consumidor, que se assemelhe a um relacionamento pessoal”.

Isto quer dizer que, para a construção de uma marca, deve-se escolher um nome de marca, que seja coerente com a identidade da empresa, suas promessas e seu real significado. A marca deve expressar que a empresa tem objetivos bem definidos e estratégias orientadas não somente à disputa por mercados, mas também baseadas em valores éticos, preocupadas com a preservação do meio ambiente e socialmente responsáveis.

Este pensamento é reforçado por Sheriden (1994 apud KOTLER, 1999, p.88), que destaca que os nomes de marca mais fortes são aqueles que geram associações, e para que as mesmas sejam formadas, o construtor da marca deve considerar cinco dimensões que podem comunicar significado, a saber: I) **Atributos** – marcas fortes devem suscitar lembranças de atributos na mente do consumidor, ou seja, devem lembrar alguma qualidade que é própria; que é marcante da empresa; II) **Benefícios** – uma marca forte deve sugerir benefícios, ou seja, vantagens em se adquirir certo produto, ou fazer uso de certo serviço; III) **Valores da empresa** – marcas fortes devem conotar valores que a empresa estima; IV) **Personalidade** – uma marca forte deve exibir alguns traços de personalidade, que a distinga das demais, e finalmente V) **Usuários** – Uma marca forte deve sugerir os tipos de pessoas que compram a marca.

Diante do exposto portanto, pode-se considerar que marcas fortes são aquelas que fazem com que seus nomes conotem atributos positivos, benefícios, valores, personalidade e os tipos de usuários que fazem uso da mesma na lembrança do comprador. Quanto mais favoráveis e mais fortes forem as associações positivas, maior será o potencial de vendas do produto.

Em se tratando da composição da marca, esta pode ser constituída de uma marca nominal e de um logotipo (LAS CASAS, p.11, 2006), podendo ou não possuir um slogan. A marca nominal é a parte legível e pronunciável da identificação da empresa. Já o logotipo, diz respeito a um desenho, um símbolo ou um formato componente da marca. Estes, ao contrário das marcas nominais não podem ser pronunciados, no entanto, possuem eficaz poder no ato do reconhecimento.

De acordo com Farina (1986, p. 177):

Despertar a atenção de um indivíduo que lê, escuta ou vê constitui a proposição de venda que se encaminha para uma possível realização do ato de compra. [...] O

sábio pensamento do criador publicitário deve permitir que este despertar da atenção se realize rápida e involuntariamente.

É extremamente necessário que haja uma harmonia na constituição destes elementos, de maneira que haja concordância na transmissão da mensagem que se deseja passar através da marca e que se alcance o objetivo proposto através da visualização da mesma.

De acordo com Kotler (1999, p.89), para que uma marca seja fortalecida no mercado, pode-se fazer uso de algumas ferramentas, como o slogan, os símbolos e logotipos, psicologia das cores, associação de uma palavra ou idéia principal, ou até mesmo de uma história marcante relacionada à empresa.

Os slogans são aquelas frases de impacto que são criadas e repetidas constantemente, de forma que tenham um efeito quase que hipnótico na mente do consumidor, ajudando-o ainda mais na percepção da marca. Os slogans costumam trazer uma mensagem que reflete a filosofia da empresa ou alguma característica marcante dela perante o mercado. Para Pinho (1996, p.77), o slogan

tem a função de reforçar uma imagem de marca por meio da associação de um valor a um nome. Embora algumas vezes seja basicamente empregado para a fixação da marca [...], o slogan tem o propósito de satisfazer [...], de seduzir [...], de mostrar [...], de demonstrar [...] e de agradar [...].

Já o logotipo, de acordo com Pinho (1996, p. 40) “é o nome da companhia escrito de forma única e padronizada.” Ele é a representação gráfica da marca, aquela figura que aparece estampada em todas as peças gráficas da empresa, criada com o intuito principal de fazer com que a marca seja reconhecida e diferenciada das demais. É através da visualização do logotipo que o cliente percebe de forma instantânea a que empresa o mesmo está se referindo.

No que diz respeito ao símbolo, este constitui “um sinal gráfico, geométrico ou não, que representa a companhia por convenção” (PINHO, 1996, p. 40). Como os símbolos carregam consigo significados, estes devem estar perfeitamente alinhados de forma a transmitir as associações positivas que fortaleçam a imagem da marca perante todos os seus públicos.

Em se tratando do esquema de cores, estes, quando usados de maneira repetitiva, ajudam na função de reconhecimento da marca, trazendo diferentes tipos de associações que podem variar de acordo com a cultura de cada local. Para Farina (1986, p.168, 181):

devido às suas qualidades intrínsecas, a cor tem a capacidade de captar rapidamente e sob um domínio emotivo a atenção do comprador. [...] O poder de atração e o fascínio que a cor exerce atuam diretamente na sensibilidade humana, atingem a parte motivacional, levam o indivíduo a reagir, e este realiza um desejo despertado improvisadamente, através da aquisição.

Por este motivo, é essencial que as estratégias de marketing e as estratégias publicitárias estejam alinhadas de forma a promover uma concordância no processo de comunicação visual, que possam, de fato, induzir o público-alvo à efetivação da compra.

Algumas marcas também podem estar associadas pelo consumidor a uma série de histórias que acabam por favorecer e beneficiar de maneira não intencional a empresa, como por exemplo, a saga de seu fundador. Empresas com valores bem delineados associados aos níveis hierárquicos superiores, especialmente aqueles herdados de seus precursores, despertam senso de curiosidade e admiração por parte dos clientes, podendo funcionar também como um estímulo à aquisição.

Enfim, existe uma série de complementos que ajudam a firmar e promover uma marca, no entanto, mais importante que a imagem da marca, é a experiência com a marca, daí vêm a necessidade de um excelente gerenciamento da qualidade de todos os momentos em que o cliente estiver em contato com a marca.

3.2 Identidade corporativa *versus* imagem corporativa

Através do que já foi exposto dá pra se fazer uma breve análise que facilite a compreensão da diferença entre Identidade Corporativa e Imagem Corporativa. Como mencionado, identidade relaciona-se a um conjunto de atributos que identificam alguém; no caso das empresas, o conceito funciona da mesma maneira – a identidade é um conjunto de atributos que torna uma empresa única, com valores e propósitos inigualáveis. Trata-se do que a empresa é.

De acordo com Costa (1995 apud FARIAS 2002, p.3):

[...] quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em 'estilo'. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com prioridade: imagem.

A Identidade de uma empresa pode se manifestar de várias maneiras como, na marca gráfica da empresa, nas suas comunicações com os clientes internos e externos à instituição, no ambiente de atendimento, na apresentação dos funcionários, no material impresso, sendo que todos estes fatores contribuirão para a construção da imagem. Sobre identidade corporativa, Kunsch (2003 apud SILVA 2005, p.5)

identidade corporativa consiste no que a organização *efetivamente é*: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que *ela faz*: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros.

Já o conceito de Imagem Corporativa está mais voltado à forma como a empresa é percebida e sentida pelos clientes; pela maneira como ela aparenta exteriormente. Costa (1995 apud FARIAS, 2002, p.4) aponta que

a imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um elemento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os 'valores' positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo – e, cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização.

Desta forma, pode-se concluir de maneira resumida que identidade corresponde à realidade e imagem corresponde à percepção. Assim sendo, se em determinada empresa não houver clareza quanto à identidade, à visão, à missão, aos valores, conseqüentemente a sua imagem estará desfocada também para o seu público externo, podendo este fator se reverter em uma ameaça para sua permanência no cenário empresarial em termos de competitividade.

Diante do exposto, infere-se que a maneira como a empresa será vista no meio à qual está inserida será reflexo do posicionamento por ela escolhido. “As empresas com melhor imagem pública são também as que possuem objetivos estratégicos bem definidos e consciência clara de que a perenidade da empresa está acima das considerações ou vantagens circunstanciais” (SILVA, 2005, p.5).

3.3 Identidade visual

Entende-se por identidade visual o conjunto de elementos gráficos que representam visualmente um nome, uma idéia, uma empresa, instituição ou serviço. Geralmente têm como base um logotipo⁴, um símbolo e um conjunto de cores. De acordo com Strunck (2001 apud FRANZOI; GONÇALVES 2009, p.1):

A identidade visual, basicamente, é o que identifica visualmente um determinado objeto, que o torna singular, seja ele um produto, um serviço ou uma empresa. Caracteriza o conjunto de elementos gráficos que irão formalizar a personalidade visual de um nome, idéia, produto ou serviço.

A identidade visual, dependendo da forma que for tratada, pode transmitir uma imagem positiva ou negativa a respeito da empresa. Uma empresa onde não há padronização nas suas mensagens visuais pode aparentar uma imagem de desordem, desorganização, os quais podem influir negativamente na sua imagem ao público, tanto interno quanto externo.

Segundo Pinho (1996, p.36):

Os elementos de um sistema de identidade visual – as marcas, símbolos e logotipos, as instalações, os produtos e embalagens, as vitrinas e stands, entre outros – constituem [...] mensagens visuais. Essas mensagens visuais transmitem significados por meio da denotação, que manifesta o conteúdo imediato da mensagem, e da conotação, que exprime os valores subjacentes da mensagem visual, a exemplo dos apelos emocionais de um anúncio ou idéia de status de um produto.

Dessa forma, toda empresa precisa adequar os valores conotativos das suas mensagens visuais, de forma que transmitam a essência da empresa, seus objetivos, cultura e personalidade.

Existem determinados momentos em que a empresa precisa rever o seu sistema de identidade corporativa devido a transformações que podem ocorrer, tanto em âmbito interno (com a diversificação das atividades ou reestruturação da empresa, por exemplo), ou externo (alterações, novas exigências do mercado, ameaças percebidas, etc.), as quais podem interferir negativamente na sua linguagem visual.

Independente de qual seja o motivo dessas transformações, estas acabarão por influenciar na personalidade da organização, fazendo-se necessário então, uma reformulação da identidade corporativa de modo que esta expresse as novas realidades. “A criação, o

⁴ Logotipo – representação do nome de uma companhia, empresa ou instituição escritos de forma única e padronizada.

desenvolvimento, a implantação e a normalização da nova linguagem visual recebe o nome de Programa de Identidade Corporativa.” (PINHO, 2006, p.37).

Rezende (1979 apud PINHO 1996, p.37) reconheceu quatro etapas na realização deste Programa: pesquisa e definição de diretrizes; criação da nova linguagem visual; desenvolvimento de novas mensagens visuais e finalmente, normalização e padronização.

Na primeira etapa será necessária a contratação de uma equipe de consultores externos os quais realizarão uma série de pesquisas e auditorias fazendo, desta forma, um levantamento da situação e elaborando um diagnóstico, para descobrir de que modo a empresa é vista pelos diferentes públicos que estão em contato com ela.

Em seguida estes consultores deverão fazer um relatório com análises e recomendações as quais irão compor as diretrizes do Programa de Identidade Corporativa. Neste relatório, deverão estar contidas informações sobre a personalidade e a cultura da organização como um todo, as necessidades de comunicação da empresa, além do planejamento claro e objetivo do novo Programa de Identidade Corporativa a ser implantado.

O mesmo deverá ser transmitido primeiramente à diretoria, à gerência e depois aos demais escalões da empresa, de forma que todos compreendam basicamente, a forma com que a empresa esta sendo percebida pelos diferentes grupos de pessoas com as quais mantém relacionamento; o porquê dessa percepção; os propósitos da organização; e de que forma esse Programa irá ajudar a mesma a alcançar seus objetivos.

Na segunda etapa, será desenvolvido o projeto da nova linguagem visual, onde serão revisados, alterados ou atualizados os símbolos, a tipologia, o esquema de cores, o logotipo, entre outros sinais gráficos que distinguem a empresa das demais.

Na terceira etapa, os novos elementos gráficos serão aplicados nos diversos subsistemas da empresa, os quais podem ser o design do produto ou serviço, a reformulação dos ambientes, a mudança pessoal (uniformes, crachás, etc.), modificação do material impresso ou publicado de outras maneiras na empresa, material promocional, equipamentos de trabalho, entre outros.

Finalmente, na quarta e última etapa, serão normalizadas e padronizadas todo o programa de identidade corporativa, em forma de guia ou manual de maneira que sejam disseminadas as novas práticas a serem adotadas para a manutenção do projeto maior como um todo. De acordo com Pinho (1996, p. 42):

Os manuais geralmente começam com uma carta do presidente da organização [...]. Nesta carta, alguns parágrafos explicam por que a companhia implementou o programa e mostram a importância de seguir estritamente suas disposições e recomendações. Na sequência, o manual apresenta os componentes básicos da identidade corporativa e as regras gerais de composição. No final, são detalhadas as características e padrões de cada subsistema, com amostras de suas aplicações.

No ANEXO B, encontramos a carta do presidente da TAM, como exemplo e referência à citação anterior.

Toda essa transformação pode ser processada a curto, médio e longo prazo, o que será determinado principalmente pelos custos que esta operação envolverá.

3.4 Stakeholders

Stakeholders de modo geral, diz respeito a todas aquelas pessoas envolvidas em um processo (curto prazo), ou um projeto (médio e longo prazo). Em uma empresa ou negócio, *stakeholders* são considerados todas aquelas pessoas ligadas direta ou indiretamente à organização, como por exemplo, os investidores, os clientes, os colaboradores, a comunidade, os fornecedores, governo, concorrentes, meio ambiente, entre outros. De uma forma ou de outra, estes são capazes de influenciar as ações de uma organização.

Para uma boa gestão da marca, torna-se necessário que todas estas partes envolvidas colaborem de forma intermitente, de forma que as suas expectativas e necessidades (e não somente as da empresa) sejam consideradas e mensuradas pelos gestores, para que haja uma estabilidade, que atenda simultaneamente a ambos.

Devido ao grau de interferência dos *stakeholders* nas organizações em geral, avalia-se a sua importância em relação à empresa em si, pois do bom desempenho destes dependerá o sucesso de toda a corporação. De acordo com Lourenço e Schroder (2009, p.10):

As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial.

Em outras palavras, isso quer dizer que, uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios à empresa, como por exemplo, o fortalecimento da imagem da instituição promovendo as vendas; valorização e aumento da credibilidade da mesma no

mercado; retorno espontâneo publicitário; possibilidades de isenções fiscais; além de mudanças comportamentais na própria sociedade.

A satisfação dos *stakeholders* sob esse olhar pode ser uma, se não a melhor das alternativas para se fortalecer a divulgação e a permanência de uma marca no mercado, de forma sustentável.

Conclusão:

As marcas podem tornar-se um fator de diferenciação das empresas à medida que evidenciarem importantes atributos destas perante o mercado, uma vez que representam a promessa da entrega de um conjunto específico de características, benefícios e serviços ao consumidor. Devido às profundas transformações por que sofreu o significado do termo marca com a evolução do mercado, o processo de criação de uma marca de valor passou a não ser mais responsabilidade apenas de um setor específico de marketing, passando a comprometer as decisões estratégicas e táticas de toda a empresa, bem como dos seus *stakeholders*. Para a construção de uma boa marca é necessário que os seus componentes estejam alinhados e coerentes com a identidade da empresa, suas promessas e seu real significado. A consideração das necessidades e expectativas dos *stakeholders* por parte dos gestores de forma a gerar uma experiência de valor para todos no processo mercadológico assegurarão a sustentabilidade a longo prazo do negócio, devido ao alto grau de interferência que estes exercem nas organizações.

4 A MARCA TAM: percurso histórico e dimensões mercadológicas

O objetivo deste capítulo é descrever, de forma resumida, alguns acontecimentos relevantes que propiciaram e culminaram nas profundas transformações organizacionais por que passou a TAM, e detalhar o processo de reposicionamento da sua marca no mercado, o qual foi resultado de um profundo estudo de gerenciamento do valor da mesma.

4.1 Breve histórico

No ano de 1961 foi criada a empresa que anos mais tarde daria início a TAM, a chamada Taxi Aéreo Marília. Através da junção de dez pilotos, inicialmente a Taxi Aéreo Marília trabalhava com o transporte de cargas e de passageiros, entre os estados do Paraná, Mato Grosso e Rio de Janeiro, sendo que em 1967, após ser comprada pelo empresário Orlando Ometto, a empresa teve sua sede transferida para São Paulo, limitando-se ao transporte apenas de malotes (HISTÓRICO..., 2009).

Quatro anos mais tarde, o comandante Rolim Amaro, que estava entre os funcionários da empresa em seus primeiros anos de funcionamento, foi convidado a fazer parte de uma sociedade com Ometto, onde passaria a deter 33% das ações. Pouco tempo mais tarde, este passaria à diretoria, com 50% das ações.

Anos depois, em 1976, surgiu a TAM – Transportes Aéreos Regionais, fazendo vôos para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso, tendo como sócio majoritário o comandante Rolim, com 67% do capital.

Na década de 80, os aviões bimotores perderam espaço com a chegada dos Fokkers – 27, sendo que a partir de 1986, a empresa começou a estender suas atividades para as regiões centro-oeste e norte do país. O atendimento diferenciado da TAM, com direito a tapete vermelho e presença do comandante Rolim na porta das aeronaves iniciou-se em 1989 e a visibilidade e prestígio da empresa ampliaram-se ainda mais na década de 90, período da aquisição dos modernos Fokkers – 100, que revolucionaram a aviação regional.

A década de 90 prosseguiu como uma época de crescimento. Em 1996 a TAM já operava em todo o território nacional, e também o MERCOSUL, com a criação da TAM Mercosur. Nesse período também foram criados o Programa TAM Fidelidade e o sistema de

bilhetes eletrônicos, os chamados E-tickets, sendo este também o período onde a empresa operou seu primeiro voo internacional em 1998, no trecho São Paulo – Miami (HISTÓRICO..., 2009).

O ano de 2000 começou com um grande salto de crescimento, crescimento que um ano depois foi intimidado com o atentado de 11 de setembro e com o forte período de retração econômica decorrente em todo o mundo, deste fato. Em 2001 encerraram-se as operações da empresa aérea Transbrasil. No ano de 2000 a TAM também sofreu sério abalo com a morte de seu fundador, o comandante Rolim, em um trágico acidente de helicóptero em julho do mesmo ano, no entanto continuou em ascensão, transportando uma marca de 14 milhões de passageiros no ano de 2002. Neste ano, a Varig ainda era líder no mercado nacional.

Em 2003 a TAM modernizou seu atendimento e surpreendeu mais uma vez, através da criação do seu auto-atendimento (composto de equipamentos dispostos nos aeroportos, permitindo auto-atendimento nos mesmos em questão de apenas 10 segundos).

O ano de 2004 foi marcado pela transição de diretoria; Daniel Mandelli, após uma trajetória de 30 anos na TAM, cedeu lugar ao vice-presidente financeiro, o então Marcos Antônio Bologna. Nesta fase também foram criados os voos chamados “corujões”, com tarifas mais acessíveis e atraentes ao consumidor, além de serem feitos enormes investimentos em conforto nas aeronaves em classe executiva realizando voos para a Europa. Os destinos internacionais passaram a operar não somente para a América do Norte, mas também para a Europa, e para praticamente toda a América do Sul, através de diversas parcerias realizadas pela Companhia.

No ano de 2005 a TAM fechou com a liderança no mercado doméstico e em franca ascensão, no mercado internacional. Devido a esse crescimento, a empresa ampliou o seu quadro de funcionários em 15.4%. Nesse ano, 19,6 milhões de passageiros foram transportados, número 44,7% superior ao registrado em 2004. O crescimento neste ano, de movimentação de passageiros só no Brasil, foi de 19%. Neste ano também encerraram-se as operações da Vasp (HISTÓRICO..., 2009).

Marcante ano para a Companhia foi o ano de 2006, onde no primeiro semestre ampliou ainda mais as suas rotas doméstica e internacional, fechando o ano com um aumento de 27,9% de passageiros a mais do que no ano anterior, com um total de 25 milhões de pessoas. Neste mesmo período foi lançado também um sistema que além de simplificar a compra de bilhetes com a criação de 5 (cinco) perfis de tarifas, segmentou este mercado, adaptando-se às diferentes necessidades dos diversos tipos de clientes que voavam com a

empresa. No entanto, esse ano não foi marcante apenas pelos bons resultados da empresa nestes mercados, mas também pelo início de uma crise aérea que mancharia a imagem da empresa frente aos seus *stakeholders* – crise esta, que ficou conhecida como “apagão aéreo”.

O estopim do caos aéreo (LIMA, 2007) se deu no mês de setembro, quando de um acidente de grandes proporções com uma empresa congênere chamou definitivamente a atenção da população brasileira em geral para a precariedade do setor aéreo no país, que à medida que crescia de forma absurdamente marcante, tinha o investimento em infra-estrutura de controle aéreo, equipamentos e formação de equipes reduzidas em quase a metade, agravada ainda mais pela greve branca dos controladores de voo (atuação dos controladores aéreos dentro do limite máximo de vôos para operação com segurança). Outro fato que marcou fortemente essa crise foi o aumento substancial da demanda, consequência do barateamento das tarifas, agravada ainda mais com a queda da Varig, fazendo com que as outras duas principais empresas de aviação do país operassem no limite. O crescimento da aviação brasileira foi em média 15% nesse ano, contrastando com os 5% do restante do mundo.

No ano de 2007 a empresa manteve a liderança doméstica alcançada desde o ano de 2003 consolidando a sua participação no mercado doméstico, e no âmbito internacional manteve a sua liderança, a qual foi alcançada desde julho de 2006. Mas este ano reservava inesperada surpresa para a TAM, além da confirmada liderança no mercado. Na data de 17 de julho ocorre o maior desastre de toda a aviação brasileira envolvendo uma aeronave da empresa. Somando-se a crise da aviação desencadeada no ano de 2006, o acidente contribuiu fortemente para aumentar a “mancha” na imagem da empresa frente aos seus públicos. O ano de 2007 finalizou com o encerramento das operações de mais uma companhia aérea: a BRA.

No ano de 2008, reconhecidos os fatores que, somados ao crescimento explosivo da empresa na aviação nacional em um curto espaço de tempo acarretaram na perda de qualidade dos serviços (os quais eram o principal diferencial da TAM na filosofia do fundador da empresa), iniciou-se uma nova era na gestão da companhia, através de um reposicionamento (MELLO, 2008) da marca no mercado, no intuito de se resgatar a essência da empresa, a qual era o fator de destaque que encantava o consumidor de maneira brilhante em seus tempos mais primórdios. O então presidente da TAM desde novembro de 2007, comandante David Barioni Neto, anunciou o compromisso para o resgate da paixão por voar e servir, para fazer da TAM a empresa aérea preferida das pessoas.

No final do ano de 2007, após levantamento (G1, 2007) feito pela reconhecida empresa de consultoria Interbrand, foi constatada a surpreendente presença da TAM na 8ª

colocação do Ranking das marcas mais valiosas do Brasil, sendo a única empresa aérea entre as demais colocações. Mesmo tendo sido alvo do noticiário pela maior tragédia aérea do país, a empresa continuou obtendo os melhores resultados financeiros, não tendo o seu valor de marca reduzido. Um ano depois, foi vencedora em levantamento (AVIAÇÃO, 2009) realizado pelo Datafolha como a Companhia Aérea mais lembrada pelos brasileiros – *top of mind*⁵ – com 37% das citações.

4.2 O resgate da identidade

Enfrentando uma realidade totalmente diferente daquela na qual construiu sua trajetória de sucesso, com um mercado turbulento, invadida por concorrentes com novas propostas de valor, e assumindo a posição de líder no mercado doméstico, com objetivos ambiciosos principalmente no mercado internacional, a TAM decidiu atualizar e revisar os conteúdos e os métodos de gestão da sua marca, começando pela sua Essência, passando pelos Atributos Desejados, Posicionamento e Arquitetura da Marca, finalmente se chegando à Linguagem da Marca (MELLO, 2008).

4.2.1 A essência da Marca

A essência é a alma da Marca. Ela representa a razão de ser da empresa, seus propósitos, aquilo que a faz original e diferenciada no mercado. É a origem e a base da sua Identidade. Ela pode ser expressa de várias maneiras, mas a mais comum é na forma de visão, missão e valores. Trata-se uma ferramenta gerencial que inspira e capacita alguém a tomar decisões para criar, liderar e conduzir projetos e processos em nome da marca. Na prática, a essência integra, atrai, agiliza, harmoniza e anima as pessoas e ações em torno da marca.

⁵ A pesquisa *top of mind* é uma importante ferramenta de avaliação de posicionamento das marcas e consiste em entrevistar consumidores potenciais de determinada categoria de produtos, questionando sobre a primeira marca que lhe vem a mente, sendo que a marca que for citada no impulso da resposta representa a marca melhor posicionada.

A essência da marca inspira o Planejamento Estratégico e capacita a empresa a fazer ajustes rápidos do Plano em função das mudanças de cenário sem pôr em risco a Identidade e os objetivos de mais longo prazo da organização.

A essência da marca TAM se reflete através do “Comando a Serviço” (TAM ..., 2008), um conceito que sempre esteve presente na história da TAM, conceito este herdado do comandante Rolim, o qual comandava as aeronaves e a empresa, servia, esperando e cumprimentando os passageiros (que sem distinção, passavam por um tapete vermelho na entrada das aeronaves) a cada vôo que estes realizavam, e que foi esquecido ao longo do tempo, com o rápido crescimento e as dificuldades por que a empresa passou.

Sob a direção de um novo comandante, David Barioni Neto, a empresa está buscando um resgate da excelência do serviço, os quais são fundamentais para a satisfação e até mesmo superação das expectativas de seus clientes seja alcançada, e seja praticado novamente o verdadeiro “espírito de servir”.

4.2.1.1 A visão da Marca

Visão da marca é a projeção de uma imagem futura do mundo ou da própria empresa. É um pensamento sobre um tema importante para a atividade da empresa ou para a comunidade. É uma inspiração que leva a empresa a assumir uma Missão.

A nova Visão é uma Visão da Marca e não uma Visão Corporativa. Ela é uma crença que nasceu a partir do Cmte. Rolim e que hoje está sendo compartilhada com todos os seus públicos, como clientes, fornecedores, investidores, formadores de opinião, etc., além da liderança e funcionários TAM. O Espírito de Servir foi o que fez a TAM chegar onde está e por isso desejou-se que este voltasse a ser a sua inspiração, devendo o mesmo estar novamente incorporado a todos os seus *stakeholders*.

A antiga Visão - “Ser a maior e mais lucrativa empresa de transportes aéreos da América Latina” era uma Visão Corporativa, que refletia somente os interesses de negócio da TAM, e que era relevante apenas para os acionistas e funcionários.

A nova visão da TAM é uma evolução de Visão Corporativa para uma visão de marca. Chegou-se a um entendimento de que as ambições de negócio (ser a maior, ser líder) são importantes, mas não são diferenciadoras e que o que diferenciará a TAM no mercado serão a prática da sua nova Visão e Missão, Posicionamento e Atributos Desejados.

A partir desse entendimento, chegou-se então à elaboração da nova visão da empresa, que passou a ser: “trabalhar com o espírito de servir faz as pessoas mais felizes” (NOSSA ..., 2009).

4.2.1.2 A missão da Marca

A Missão da Marca nada mais é que aquilo que se vai fazer para que a visão se torne uma realidade. A antiga Missão da TAM era: “Com o nosso trabalho e o nosso “espírito de servir” fazer as pessoas mais felizes.”

Note-se que esta foi revertida na visão da empresa, porque virou uma crença tão forte, que passou a ser a inspiração de todas as atividades a serem realizadas em nome da TAM. Com isso, a missão da TAM passou a ser: “ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade.” (MZWEB, 2009).

4.2.1.3 Os valores da Marca

Valor da marca nada mais é que uma descrição daquilo que a Marca e seus *stakeholders* compartilham de mais fundamental. São a inspiração, o estilo, os critérios que definem a marca seu comportamento – enfim, é a ética da marca. Todos estes quesitos estão sendo resgatados para serem efetivamente colocados em prática, juntamente com a essência da TAM (MZWEB..., 2009).

4.3 O novo posicionamento da TAM: atributos

O novo posicionamento da TAM (TAM divulga..., 2008) é o somatório da reflexão e resgate sobre o seu jeito de ser (essência), e a forma como esta quer se posicionar e ser percebida no mercado onde atua (posicionamento e atributos desejados).

É uma declaração que sintetiza como a marca TAM se torna única na mente dos seus clientes e o espaço que ela pretende ocupar no mercado, levando em consideração o contexto competitivo no qual essa marca atua diferenciando-a dos seus concorrentes de forma relevante para os seus clientes. A TAM possui atualmente, todas as condições para ser a companhia aérea preferida das pessoas, colocando em prática a sua missão. Para tanto se tornou mais do que necessário que todos os colaboradores da empresa passem a atuar de forma que suas atividades estejam sempre alinhadas às qualidades que já são, por natureza, inerentes à marca, previstos na sua essência.

Os atributos da TAM podem ser divididos em três categorias distintas, para melhor compreensão: atributos de funcionalidade, de comportamento empresarial e de relações.

Atributos Funcionais: mais físicos e tangíveis, ligados à oferta concreta da marca ao mercado. Dizem respeito aos produtos, serviços e benefícios da marca TAM, e são facilmente percebidos e medidos. A TAM comprometeu-se a oferecer aos seus clientes conforto, segurança e comodidade e, para se manter em destaque e ser reconhecida nesses quesitos, a companhia se comprometeu a entregar tarifas flexíveis, uma malha ampla e eficiente e uma frota moderna.

A empresa oferece diferentes opções de passagens aos diversos segmentos de usuários dos seus serviços através dos cinco perfis de tarifas que são disponibilizados aos clientes, de acordo com as suas necessidades (PERFIL ..., 2009). Possui também uma malha diversificada, com muitos vôos diretos e regulares para várias localidades do Brasil e do exterior. São atualmente 48 cidades no Brasil, chegando a 79 destinos diferentes através de acordos com companhias regionais e 18 destinos internacionais (RELAÇÃO, 2009), chegando a 64 destinos nos Estados Unidos, América do Sul e Europa, através de acordo code-share com outras companhias internacionais. Além do mais, investe cada vez mais em conforto para os clientes, fazendo uso de uma frota moderna totalizando 129 aeronaves no ano de 2008 (RELAÇÃO ..., 2009).

Atributos de Comportamento Empresarial: ligados à essência da marca – crenças, visão e valores; são intangíveis, no entanto podem ser sentidos e medidos por fazerem parte da prática diária de todos na companhia. O Espírito de Servir, o Compromisso com a segurança, a sustentabilidade e a modernização são alguns dos mais relevantes atributos neste aspecto. São fatores mais filosóficos.

Como a meta principal da empresa é consolidar a liderança nos mercados doméstico e internacional de passageiros, sua gestão está fundamentada em três pilares de

excelência, a saber: serviço, técnico-operacional e gestão (RELAÇÃO ..., 2009). No que diz respeito ao primeiro pilar – serviço, a empresa está focada no espírito de servir, no atendimento e na diferenciação do seu produto. Quanto ao pilar técnico-operacional, a TAM mantém o foco na segurança, na qualidade da operação e na eficiência. O último pilar – gestão, diz respeito ao foco nas melhores pessoas, de alto desempenho e eficiência com custos controlados.

A TAM preza na contratação dos seus colaboradores, aqueles que possuam como principais características o espírito de servir (previsto no seu primeiro pilar de excelência), a humildade, o bom humor, o entusiasmo, o envolvimento, e a apresentação pessoal, com o intuito de fazer valer a sua missão (TRABALHE ..., 2009).

A despeito do compromisso com a segurança, este está contemplado no segundo pilar de excelência da companhia; o técnico-operacional. A empresa segue os melhores padrões de segurança e operação da aviação mundial atestados pela IOSA-International Operational Safety Audit, com validade até o ano de 2010, após auditoria e atestado de conformidade da companhia em 940 quesitos de segurança e qualidade operacional. Além do mais, possui um centro de manutenção próprio, o Centro de Manutenção de São Carlos, o qual está certificado pelas autoridades aeronáuticas do Brasil e da Europa, para o Airbus e o Fokker 100, estando em processo de certificação para manutenção de componentes das aeronaves Boeing que estão sendo incorporados à sua frota (TAM ..., 2008).

Em se tratando do eixo sustentabilidade, esta se constitui na premissa dos seus três pilares de atuação (BONALDA et al., 2008b, p. 8-11). Dada a sua importância, a TAM encontra-se em um processo de inserção da sustentabilidade no plano estratégico da empresa, abrangendo os aspectos econômico, social e ambiental e considerando todos os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade, público interno e comunidade)

No que diz respeito à modernização, a empresa procura sempre desenvolver a sua operação com inovação, e este, constitui-se em um dos fatores que a colocou na liderança do mercado e a mantém competitiva perante a concorrência. Um dos melhores exemplos nesse sentido é o seu pioneirismo na utilização de terminais de auto-atendimento (TOPTAM, 2009) nos aeroportos do Brasil, uma tecnologia que permite que os próprios passageiros façam a emissão do seu cartão de embarque em poucos segundos simplesmente com o uso do número do CPF, cartão fidelidade, código localizador ou número do E-*tk*t.

Atributos das Relações: ligados à relação humana e afetam as emoções, e são menos perceptíveis que os funcionais. Estes estão mais voltados para as atitudes da marca e a

qualidade das relações que estabelece com os seus públicos. São mais emocionais e subjetivos. Entre estes, na TAM, estão a valorização dos indivíduos, o programa fidelidade TAM, as suas alianças, a prestação do melhor serviço possível.

A TAM preza que o comportamento dos seus empregados na condução dos seus atos quando a serviço da companhia estejam pautados no seu código de ética (ver ANEXO A), que se constitui no conjunto de valores que devem permear este comportamento. O código de ética tem como foco principalmente a valorização dos indivíduos nas suas relações, contemplando tanto os clientes externos à companhia, quanto os seus clientes internos. A TAM trata seus clientes acima de tudo como pessoas, buscando oferecer um atendimento personalizado, além de atrair e desenvolver pessoas que gostam de servir e fazer as pessoas mais felizes para o seu quadro funcional.

A companhia foi pioneira também no lançamento de um programa fidelidade de empresa aérea no Brasil. Atualmente possui mais de cinco milhões de associados e já atingiu a marca de cinco milhões de passagens prêmio distribuídas (TAM..., 2008). A missão do Programa Fidelidade é aumentar a diferenciação da TAM no mercado e, conseqüentemente, elevar a frequência de compra dos clientes e seu relacionamento emocional com a empresa (BONALDA et al., 2008a p. 9-17). Um dos diferenciais deste programa está na sua simplicidade e na não-restrição de assentos ou período para o resgate dos pontos.

A TAM possui alianças com várias outras companhias no Brasil e no exterior, o que proporciona um serviço com mais agilidade e praticidade aos passageiros, que conseguem chegar com mais facilidade aonde desejarem ir. Mais recentemente (meados de 2008) fez adesão ao grupo Star Alliance, um grupo do qual fazem parte as maiores companhias aéreas do mundo, como a Air Canadá, Lufthansa e United, tornando-a, desta forma, uma empresa global, com gestão, atendimento e serviços também globais, sendo esta uma oportunidade única para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários. Ao final do processo de integração da TAM na Star Alliance, a empresa estará apta a voar para mais de mil destinos em 170 países, proporcionando, aos seus passageiros, uma malha aérea mais abrangente e com maior conectividade (BONALDA et al., 2008c, p. 10-13).

Enfim, o maior compromisso da empresa está na prestação do melhor serviço possível e o encantamento do cliente com serviços diferenciados e de alta qualidade a preços competitivos, desde a sua fundação, desde 1976 (TAM..., 2009). O objetivo principal da companhia é que seus clientes se sintam satisfeitos ao voar TAM, percebendo o empenho de todos para a garantia de uma experiência eficiente, gratificante, segura e tranqüila.

As definições dos atributos desejados dentro de uma empresa têm a importantíssima função de nortear todas as práticas desenvolvidas dentro da empresa influenciando o meio que a circunda desta forma, ajudando na diferenciação da marca no mercado, promovendo com maior facilidade o alinhamento das ações empresariais com o pensamento estratégico.

O conhecimento e busca constantes da prática dos atributos desejados proporcionará uma gestão da marca a partir da Identidade da marca, e não apenas do mercado, contribuindo desta forma, ao crescimento sustentável, não somente em âmbito ecológico, como também econômico e social. Estes atributos serão perseguidos pela TAM na busca da excelência técnico operacional, de gestão e de serviços a partir do novo posicionamento e do compromisso lançado com os seus *stakeholders*.

4.4 A nova linguagem e arquitetura da marca TAM

Para que a Essência, a Missão, a Visão e o novo posicionamento da TAM fossem transmitidos a todos os stakeholders da companhia, a companhia contratou uma empresa de consultoria para liderar todo um projeto de modernização da logomarca da empresa, bem como o a criação de um novo slogan, no intuito de disseminar a cultura do Comando a Serviço, herdada de seu fundador, o comandante Rolim Amaro (BONALDA et al., 2008a, p. 9-17).

Através dos estudos realizados por esta empresa, constatou-se que a marca TAM vermelha, rígida e com formas quadradas não traduzia o Comando a Serviço. Dessa forma, foi elaborada uma nova estética da marca, arredondada, mais moderna. Ao incorporar a curva no desenho da tipologia, a logo ganhou mais movimento, trazendo um aspecto mais humano para a mesma, pois este é um elemento fundamental para a transmissão da essência resgatada à todos aqueles que se relacionam de alguma forma com a TAM.

A inclinação foi mantida, indicando firme direção, e transmitindo uma idéia de agilidade; pro atividade. Finalmente, a imagem foi incrementada com a presença da cor azul, desta forma, refletindo claramente a idéia do “Comando a Servir”, pois enquanto que, o vermelho traduz a idéia de trabalhar, comandar, fazer funcionar, colocar a energia nos processos, o azul representa o propósito, a intenção que move a energia do vermelho, além de

ser uma cor que transmite serenidade, calma, elementos essenciais em todas as operações da TAM, o chamado “espírito de servir”.



Figura 01- Logomarca da TAM

Fonte: <http://www.blogdorogério.com.br/?p=440>

Para evidenciar a “paixão por voar e servir” (Figura 01), foi incorporado um símbolo estilizado em forma de gaiivota, na cor azul, tom que exprime, entre outros significados, a humanização.

Desta forma, todas as aeronaves, ônibus de passageiros, veículos de cargas, fachadas e ambientes internos das lojas e *check-ins*, bem como todo o material promocional e gráfico da empresa estão passando por um processo de atualização de identidade visual, de acordo com as linhas de criação da nova logomarca da companhia.

Conclusão

Criada no ano de 1976 e destacando-se desde então no mercado nacional pelo atendimento diferenciado dispensado aos seus passageiros, a TAM Linhas Aéreas teve seu prestígio diminuído em seu período pós trinta anos, quando o seu crescimento quantitativo absurdamente expressivo acabou sufocando a qualidade percebida pelos seus clientes e provocando uma mancha na imagem da empresa frente a todos os seus *stakeholders*. Por esta razão a TAM anunciou no ano de 2007 o seu reposicionamento no mercado, comprometendo-se a resgatar a essência da sua marca e alinhar a sua missão e visão à nova identidade. Todas estas mudanças voltaram a ser transmitidas através dos seus principais atributos e passaram a ser refletidas através da sua nova linguagem visual, evidenciando a paixão da organização por voar e servir bem como o compromisso assumido com todos aqueles que se relacionam com a marca.

5 METODOLOGIA

Nesta etapa serão descritos os procedimentos seguidos para a realização da pesquisa empírica, através do apontamento do tipo de pesquisa adotado, o universo e amostra selecionados, a coleta e tratamento dos dados obtidos, bem como as limitações do método de estudo.

5.1 Tipo de pesquisa

Em se tratando esta pesquisa de uma busca de informações que proporcione maior familiaridade com o tema marca e sua gestão através do aprimoramento de idéias, a mesma pode ser definida como uma pesquisa de caráter exploratório e também descritivo, pelo fato de retratar características peculiares a uma determinada população – a TAM Linhas Aéreas em São Luís -, estabelecendo-se sua relação com o objeto principal do estudo.

Sendo um estudo interdisciplinar, foi desenvolvido através da utilização de fontes primárias, como livros, monografias, artigos científicos, sites oficiais entre outros relacionados a diversos segmentos do conhecimento, principalmente marketing e administração. Fez-se uso também, na elaboração deste, de fontes secundárias, oriundas da aplicação de questionários com os colaboradores e gestores da TAM, na sua base na cidade de São Luís.

No primeiro momento, a pesquisa se inicia com uma revisão bibliográfica e documental. Diante das características, a pesquisa se caracteriza como estudo exploratório, haja vista que circunda por um campo de investigação científica incipiente. A base da TAM em São Luís, seus funcionários e suas percepções a respeito da marca da empresa foram os principais anseios desta pesquisa, tendo sido utilizado para fins de análise ferramentas como: documentos corporativos, questionários semi-estruturados e observação *in loco*.

5.2 Universo e amostra

Para título de informação, o universo geral (funcionários) pertinentes a Companhia Aérea TAM gira em torno de 23.000 (vinte e três mil) funcionários em todo o território no qual opera, sendo que a base da TAM em São Luís contém 130 (cento e trinta)⁶ funcionários correspondendo ao universo desta pesquisa. Sendo assim, a amostra selecionada totalizou 50 (cinquenta) colaboradores da empresa na cidade de São Luís, escolhidos de forma estratificada e não proporcional.

Esta amostragem, segundo Gil (2007, p.122):

caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. [...] No caso da amostragem estratificada não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão destes estratos em relação ao universo.

Desta forma, a amostragem deste estudo é representada por estratos sendo estes: 05 (cinco) membros da gerência e setor administrativo, 08 (oito) membros do terminal de cargas; 05 (cinco) funcionários da loja de venda de passagens; 10 (dez) funcionários do *check-in*⁷/*check-out*⁸ (*front office*⁹ e *back office*¹⁰) ; 12 (doze) funcionários de rampa; 04 (quatro) membros do setor comercial e 05 (cinco) de outros setores, entre os quais encontram-se alguns funcionários da manutenção.

5.3 Tratamento dos dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de um questionário composto de perguntas abertas e fechadas, no sentido de se medir a percepção dos colaboradores em geral da base TAM de São Luís, quanto aos procedimentos adotados pela empresa em relação à reestruturação da sua marca. Dessa forma, foi feita uma análise

⁶ Assessoria de Recursos Humanos TAM – São Luís.

⁷ *Check-in* – denominação em inglês que significa atendimento pré-embarque;

⁸ *Check-out* – denominação em inglês que compreende neste caso os procedimentos para o fechamento do voo;

⁹ *Front-office* – denominação em inglês que significa equipe de atendentes (loja e *check-in*) neste caso;

¹⁰ *Back-office* – denominação em inglês que significa equipe de suporte (operações).

quantitativa dos dados obtidos, sendo estes tabulados e transpostos em forma de gráficos com os resultados a serem analisados através do programa Excel.

5.4 Limitações do método

No que diz respeito à técnica de interrogação utilizada na aplicação dos questionários, constatou-se que foi a maneira mais rápida e menos onerosa para a obtenção das informações almejadas dependendo apenas do esforço da pesquisadora. A questão da garantia do anonimato foi um aliado para que os entrevistados colaborassem de forma efetiva com este trabalho.

No entanto, a questão da indisposição para responder os questionários constituiu um fator de limitação do estudo, devido ao fato de que as entrevistas se deram no local de trabalho dos funcionários, no intervalo do atendimento dos vôos, além da incompatibilidade de horários entre os setores, o que acabou contribuindo para o atraso no tempo estimado para a finalização da etapa de coleta de dados.

Na etapa conclusiva de questionamento, detectou-se através de uma observação feita pelo gerente de vendas da base, um equívoco na elaboração de uma das questões propostas, o que poderia influenciar negativamente na resposta dos questionamentos. Após tal constatação, houve a necessidade da reelaboração deste quesito, bem como sua reaplicação com os participantes. Como não foi possível a localização dos entrevistados em sua totalidade devido parte destes estarem em férias (6%), ou não fazerem mais parte do quadro funcional da empresa (4%), 5 (cinco) questionários tiveram de ser aplicados com outros funcionários (de setores correspondentes) não entrevistados anteriormente, para que se chegasse à totalidade pré-estabelecida.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, houve dificuldade em se encontrar material atualizado sobre marketing e marketing turístico que abordasse o tema marca de forma mais profunda, fazendo-se necessário o uso de outras fontes (como a internet). Por fim, a não aplicação de um pré-teste (um questionário modelo) se caracteriza como um entrave no desenvolvimento deste estudo.

6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

O capítulo faz uma leitura dos gráficos elaborados a partir da coleta de dados em campo, sendo finalizada com análises individuais e relações com os pressupostos teóricos. Vale ressaltar que os resultados foram alcançados através da aplicação dos questionários com os funcionários da TAM.

6.1 Ótica dos funcionários

Foram aplicados questionários semi-estruturados entre os períodos compreendidos entre os dias 22 e 31 de dezembro de 2008, e posteriormente (em ação corretiva), 11 a 17 de fevereiro de 2009, totalizando 50 (cinquenta funcionários), de onde foi possível a obtenção dos seguintes resultados, de acordo com os gráficos a seguir:

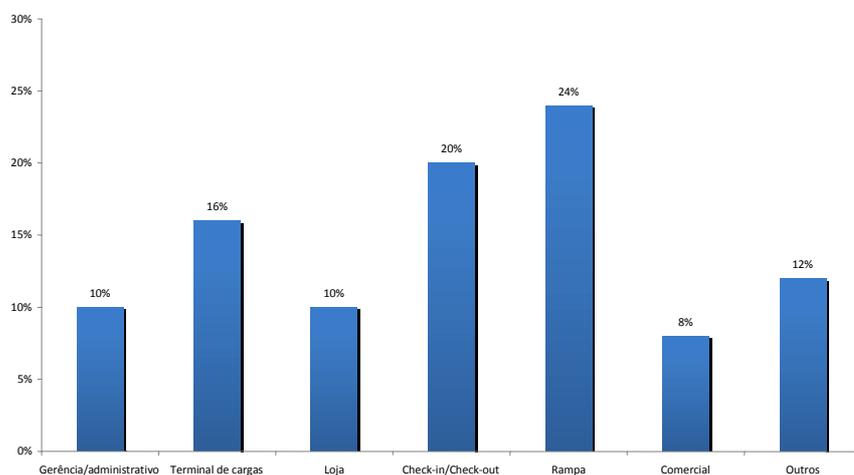


Gráfico 01 – Setor de trabalho

No gráfico 01 é demonstrada a porcentagem dos entrevistados por setor de trabalho: 10% trabalham na gerência e com cargos administrativos; 16% atuam no terminal de cargas da base; 10% são funcionários da loja de venda de passagens; 20% são colaboradores

do *check-in* (linha de frente) e *check-out* (despacho operacional de vôos); 8% responderam pelo departamento comercial de vendas (atendimento às agências de viagens) situado no prédio Planta *Tower* (localizado no bairro do Renascença); 12% correspondem a outros funcionários, entre os quais estão o técnico de segurança do trabalho e os mecânicos. Totalizando uma porcentagem de 24%, a maioria entrevistada corresponde aos colaboradores de Rampa, representados principalmente pelos agentes de bagagem e funcionárias da limpeza das aeronaves.

Vale reforçar que a amostra se constitui em maioria por membros dos setores operacionais, já que os setores tático e estratégico representam 18% (gerência/administrativa e comercial). Este pensamento é apontado por Mintzberg (apud GONÇALVES et al., 2007, p. 4) quando o autor coloca que “[...] na mente do gestor, estratégia para um produto, um serviço, surge na rotina organizacional, e que com o tempo, essa estratégia passa a ser formalizada e disseminada para todos os funcionários da organização”. Neste sentido, informações que constituem estratégias devem ser disseminadas para que os níveis estratégicos, táticos e operacionais estabeleçam sintonia e linguagem corporativa homogênea.

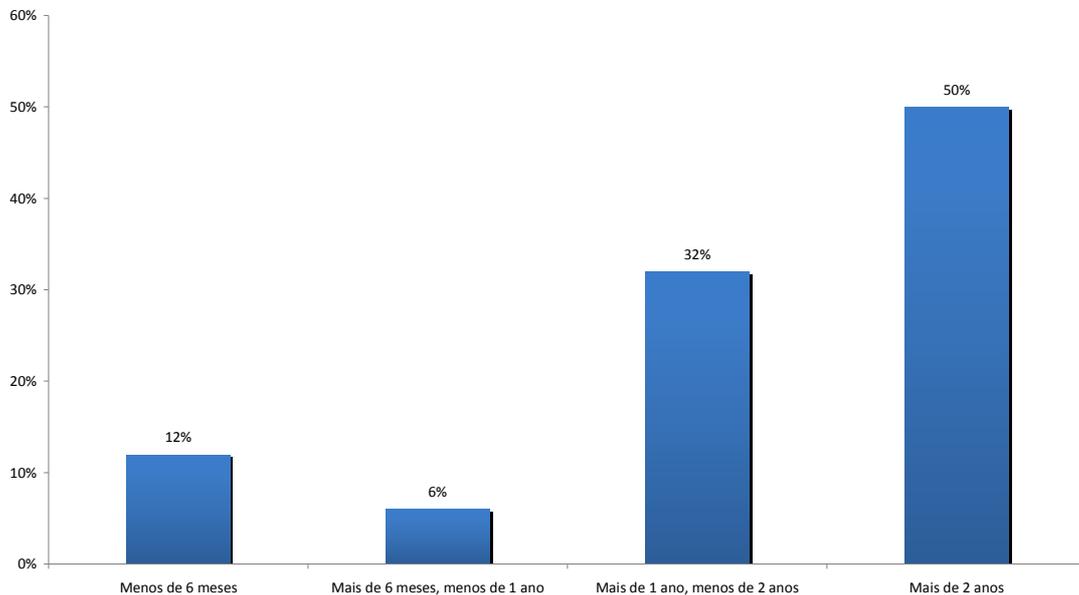


Gráfico 02 – Tempo de atuação na TAM

No gráfico 02 pode-se perceber que a grande maioria dos funcionários trabalha a mais de 2 anos na base – estes responderam por 50% do total entrevistado. 32% trabalham a mais de um ano e menos de dois anos; 6% servem à empresa a mais de seis meses e menos de um ano e, 12% a menos de seis meses.

Nota-se que a maior parte dos colaboradores que compõe atualmente a TAM em São Luís passou pelo período de internalização da empresa, onde mais de 5.000 (cinco mil) funcionários das representações espalhadas não só pelo Brasil, mas também pelo mundo, passaram a fazer parte do seu quadro funcional.

As profundas transformações acarretadas pelo processo de internalização das representações da TAM em todo o mundo deram origem a um período de grandes desafios para a empresa, uma vez que, após a contratação de um grande contingente pessoal de trabalho, surgiu também a necessidade de se promover a integração e a unificação entre todos estes empregados, de forma a garantir a manutenção da qualidade e excelência na prestação dos serviços, os quais representam atualmente no maior diferencial da empresa, em relação às suas principais concorrentes.

De acordo com Andrade e Castro (1996, p.112):

O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias do trabalho.

Para promover os treinamentos dos seus funcionários, a TAM conta com a Academia de Serviços Comte. Rolim Adolfo Amaro, que foi inaugurada no final do ano de 2001, e tem capacidade para atender 750 (setecentos e cinquenta) alunos por dia, fornecendo 87 (oitenta e sete) diferentes cursos de formação e treinamento para técnicos em manutenção, pilotos, comissários de bordo, funcionários de atendimento ao cliente e administrativos, além de cursos sobre *check-in*, despacho, reserva, emissão de bilhetes e cargas (TOPTAM, 2009).

Além dos treinamentos presenciais realizados na Academia, os funcionários da TAM têm acesso a uma rede de ensino à distância – a UNITAM uma ferramenta corporativa que promove o aprendizado dos colaboradores através do uso da internet, mostrando-se atualmente como um dos meios mais econômicos de se promover a capacitação de colaboradores devido ao fato de haver uma redução brusca em gastos com espaço físico, transporte de funcionários, custos de viagem e despesas com a substituição dos funcionários ausentes para treinamento.

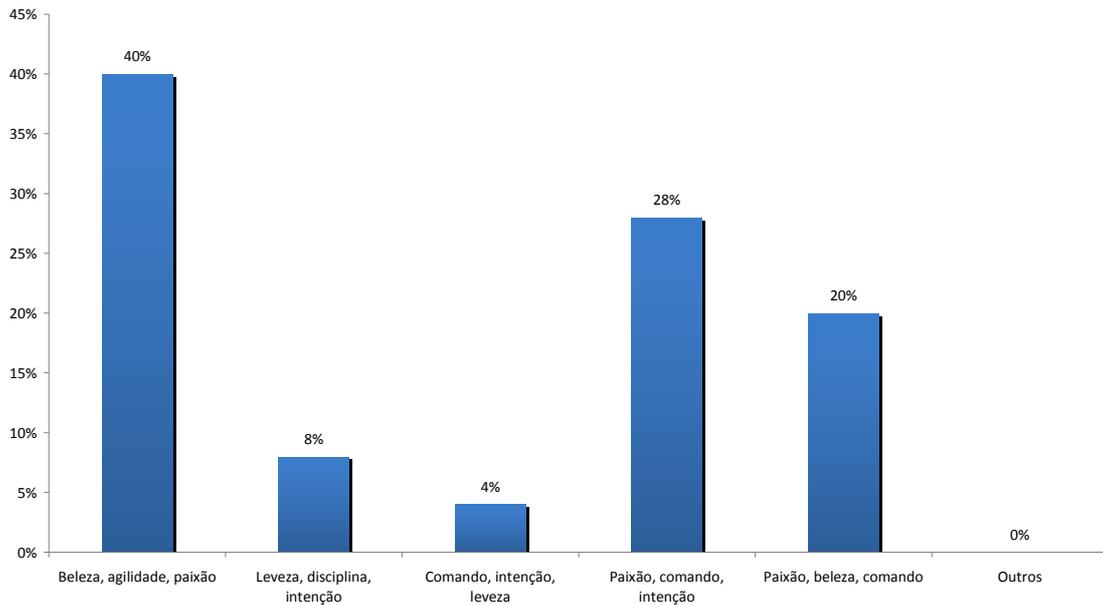


Gráfico 03 – Significado das cores

No gráfico 03, os funcionários foram questionados a respeito dos significados que carregam as cores vermelha e azul presentes na logomarca da empresa. A paixão por voar e servir está presente em todo o trabalho que resultou, não só na nova logomarca da TAM, mas também no trabalho de resgate da sua essência e no seu novo posicionamento no mercado onde atua.

Enquanto que a cor vermelha representa a paixão por trabalhar, fazer funcionar, comandar, colocar energia nos processos e no ciclo de relações que a empresa mantém, o azul traz a idéia do propósito, da intenção que move a energia do vermelho (BONALDA et al., 2008a, p. 9-17). Foram 28% os entrevistados que analisaram sob a perspectiva do “comando a serviço” as cores componentes da logomarca TAM.

Neste quesito, observa-se que a maioria de 40% dos entrevistados respondeu que as cores estão diretamente ligadas aos termos beleza, agilidade e paixão. Este fato pode ter-se dado como reflexo de uma visão superficial a respeito da logomarca, traduzido pelo termo beleza, mais ligado à questão da estética, que à essência da marca revelada através das cores.

No que diz respeito ao termo agilidade, pode-se perceber que este transmite muito mais uma idéia de movimento (ligado a formas e/ou desenhos) do que a cores, o que revela um grau de desatenção e precipitação no momento da escolha da alternativa.

A terceira maior parte dos entrevistados (20%) optou pelos termos paixão, beleza e comando, e as minorias, de respectivamente, 8% e 4% dos pesquisados analisaram estarem ligadas as cores diretamente às palavras leveza, disciplina e intenção e comando, intenção e leveza.

A TAM Linhas Aéreas atualmente conta com um quadro de cerca de 23.000 (vinte e três mil) funcionários diretos em todo o mercado no qual atua, sendo que na sua base em São Luís esse numero chega a 130 (cento e trinta).¹¹

Como todos os núcleos da empresa, independente do local onde atuam, estão subordinados às várias diretorias que compõem o seu organograma, todas as decisões partem das mesmas, sediadas na cidade de São Paulo, sendo transmitidas de forma indireta – através dos diversos canais de informação com os quais a TAM conta -, como também direta – através de reuniões mensais onde o gestor de base repassa todas as informações necessárias aos seus subordinados.¹²

Marchiori (1995 apud SALLES, 2009) aponta que os gestores que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno devido ao fato de a comunicação interna funcionar como um agente humanizador do processo de trabalho.

A excelência na prestação dos serviços passa primeiramente pela humanização da empresa, e para tanto, deve ser iniciado este processo, no caso da TAM, pelas suas respectivas bases, para que então possa resultar no alcance dos objetivos da organização como um todo.

Desta forma, a comunicação interna é uma ferramenta útil para a garantia do entendimento dos objetivos da empresa e à integração do colaborador à sua rotina profissional, e o gestor funciona como o primeiro comunicador entre a sua equipe e a organização como um todo.

Quando a equipe não tem convicção da importância do seu trabalho dentro da organização, pode tornar-se mera executora passiva de procedimentos, deixando à parte sua grande capacidade e potencial para contribuição ao desenvolvimento da empresa. Quanto mais o funcionário conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo e a recíproca também é verdadeira.

Se o colaborador tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação (LUBBUS 2003 apud SALLES, 2009).

¹¹ Assessoria de Recursos Humanos TAM – São Luís.

¹² Gerência TAM – São Luís.

Verifica-se através da análise deste quesito, que pode haver uma melhoria na comunicação interna para a transmissão de algumas idéias presentes nas cores da logomarca TAM, pois o entendimento destes significados, contribuirá para uma maior integração do colaborador à rotina profissional esperada pela empresa, a qual está baseada na sua essência e, carrega principalmente a sua paixão e o “comando a serviço”, na execução de todas as suas atribuições.

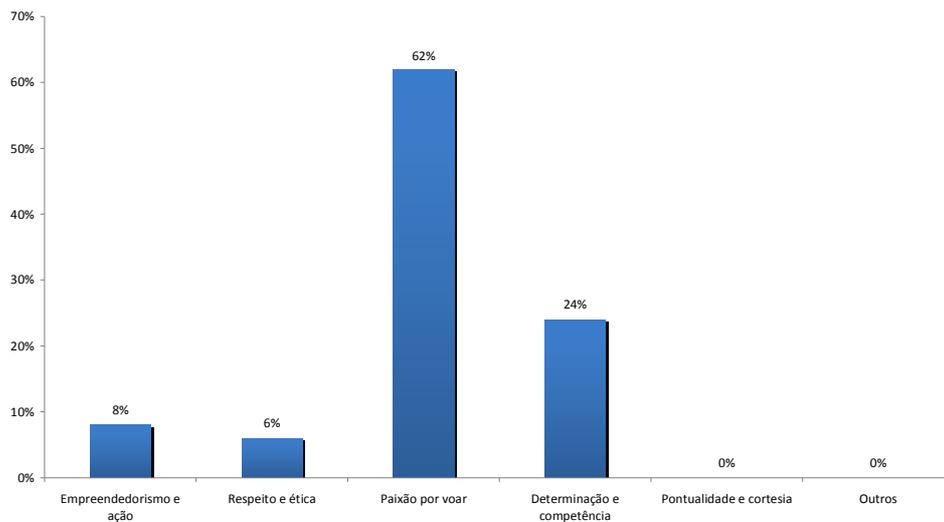


Gráfico 04 – Significado do símbolo

O gráfico 04 representa a opinião dos colaboradores da TAM quanto ao significado do símbolo utilizado na composição da nova logomarca.

Quando indagados acerca do significado do símbolo inserido na atual logo, 62% dos entrevistados afirmaram estar este relacionado à Paixão por Voar; 24% concordaram que o ícone representa a determinação e a competência da TAM; somente 8% concordaram que a gaivota estilizada representa empreendedorismo e ação e 6%, respeito e ética.

Na década de 60, período de criação da TAM, foi utilizado na composição da sua primeira logomarca um desenho em forma de aeronave ligado à letra T, que sintetizava de maneira simples a paixão pela aviação.

Com o passar dos anos, essa logomarca inicialmente concebida sofreu diversas transformações, até que, finalmente, na década de 90, perdeu o ícone (que havia perdurado por mais de três décadas), dando espaço à conhecida logomarca TAM, vermelha, recentemente modificada (BONALDA et al., 2008a, p. 9-17).

Constatou-se a necessidade de se buscar uma representação gráfica e visual de todo o conceito da empresa, inspirado na sua essência, a fim de poder comunicar de maneira eficiente os atributos da marca TAM a todos os seus *stakeholders*.

Desta forma, buscou-se na história da empresa a inspiração para a criação de um novo ícone que representasse o resgate da paixão por voar, sendo o símbolo da gaivota existente na atual logomarca, uma evolução do ícone presente nesta em seus primórdios.

De acordo com Strunck (2003 apud MALVESTITI; CAETANO, 2008, p.2), um símbolo constitui “qualquer desenho que um grupo de pessoas possa entender como representação de alguma coisa além dele mesmo. É um sinal gráfico que, passa a identificar um nome, idéia, produto ou serviço.”

Através da análise do resultado obtido neste gráfico, constata-se que a maioria dos funcionários da TAM entende que o símbolo inserido na nova logomarca está diretamente relacionado à paixão por voar, demonstrando a eficácia da comunicação visual proporcionada pelo atual símbolo.

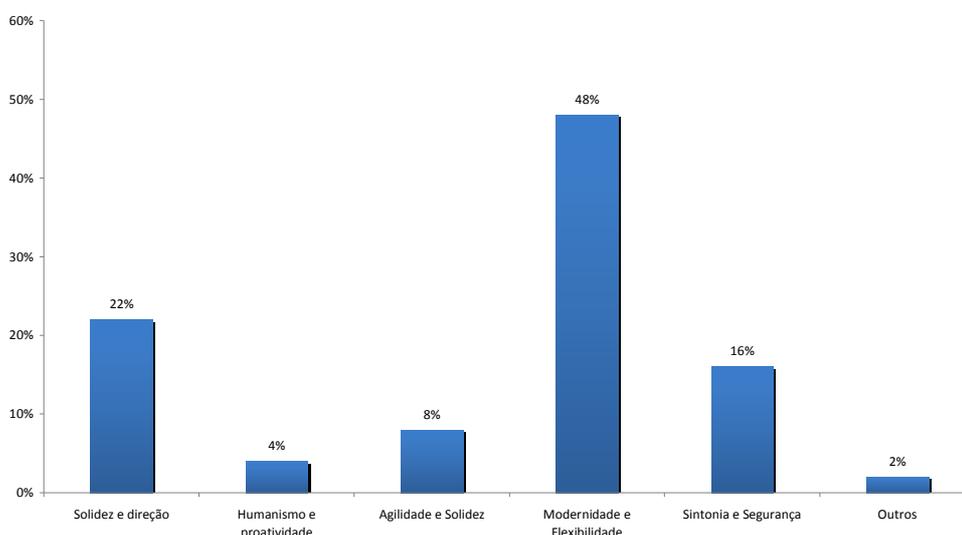


Gráfico 05 – Significado do formato e posição das letras

No gráfico 05, está registrada a opinião dos entrevistados no que diz respeito ao significado do novo formato e posição das letras da logomarca.

Neste item, 48% associaram a nova tipologia aos termos modernidade e flexibilidade, os quais não deixam de ser aspectos presentes na empresa; 22% afirmaram que esta significa solidez e direção, termos os quais, de certa forma, se contradizem. 16%

relacionaram a nova tipologia aos termos sintonia e segurança, e 8% aos termos agilidade e solidez.

Somente uma minoria, de 4%, relacionou corretamente a tipologia ao humanismo e pro atividade das relações que a TAM cultiva, sendo que os demais 2% apresentaram uma opinião diferente das citadas.

De acordo com Malvestiti e Caetano (2008, p. 2):

Os componentes individuais do processo visual que são a fonte compositiva de todo tipo de material e mensagem visual podem ser resumidos ao ponto, a linha, a forma, a direção, o tom, a cor, a textura, a dimensão, a escala e o movimento. Cada um desses elementos ou a combinação deles permitem as variações das manifestações visuais, cujo conteúdo relacionado à forma, deve ser levado em consideração, pois leva a significados diversos e, no caso específico das identidades visuais, o emprego equivocado ou não padronizado de elementos visuais pode prejudicar o reconhecimento da marca por parte do consumidor.

Pela constatação de que a marca TAM vermelha e rígida, com formas quadradas, não traduzia o comando a serviço, foi elaborada uma nova estética da marca e incorporada a curva no desenho da tipologia, de forma a dar mais movimento à mesma. Essa curva representa o aspecto humano da empresa, o qual é um elemento fundamental para todas as relações estabelecidas pela TAM. Foi mantida a curva, de forma a indicar firme direção, agilidade, atitude de proatividade, essenciais no atendimento prestado aos clientes (BONALDA, Rafael et al., 2008a, p. 9-17).

Segundo Keller (2006 apud MALVESTITI; CAETANO, 2008, p.3): “uma imagem corporativa pode ser considerada o conjunto de associações que consumidores guardam na memória relacionadas ao fato de a empresa ou corporação fabricar o produto ou promover os serviços como um todo.”

É importante que sejam difundidos na base TAM de São Luís os reais significados contidos imagem corporativa da empresa, uma vez que estes valores só passarão a ser transmitidos aos seus consumidores a partir do momento em que forem sentidos e percebidos primeiramente pelo seu público interno. O comprometimento dos funcionários com relação ao tratamento das necessidades das pessoas com pro atividade, mas acima de tudo com respeito e sensibilidade, só será possibilitado quando da interação destes com os reais valores carregados pela marca TAM.

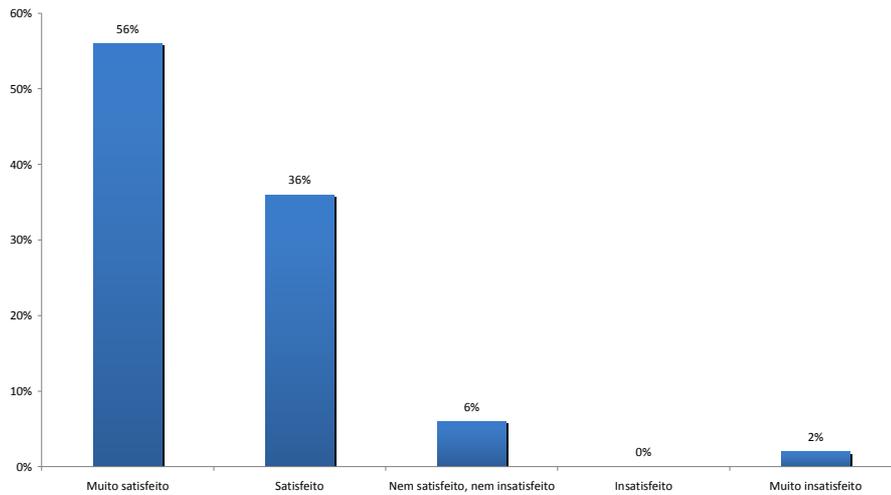


Gráfico 06 – Grau de satisfação com relação ao design e cores da Marca

Neste gráfico está registrado o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao design e às cores da nova logomarca. Grande maioria, composta de 56% do total entrevistado, assumiu estar muito satisfeito com o resultado obtido no processo de criação da mesma, seguido de 36%, que admitem estar satisfeitos a este respeito. Os insatisfeitos e muito insatisfeitos com a nova logomarca somam apenas 8% da amostra.

No caso da TAM, o recente design da marca teve origem no seu novo posicionamento, ou seja, foi criado de forma a transmitir a sua essência e os seus valores junto a todos os seus públicos de interesse, refletindo os anseios da marca.

Esta concepção é reforçada por (Petrelli et al. 2009, p.3 e 4), quando afirmam que:

[...] para desenhar uma marca, *designers* precisam tomar várias decisões em relação ao uso de nomes, cores, símbolos, possibilitando esta percepção de forma consistente com as intenções da marca. [...] O marketing propõe o planejamento de ações que enfocam o mercado. O design decodifica informações e expressa visualmente a personalidade da marca potencializando as experiências multissensoriais do consumidor. A arquitetura estabelece a experiência tanto no ponto de venda quanto no contato com os colaboradores e funcionários da empresa.

Desta forma, o design gráfico contribui com a política e estratégia de comunicação das empresas através da criação de elementos que permitem uma determinada identificação e diferenciação dos aspectos visuais da mesma de forma a potencializar a sua identidade a todos os seus *stakeholders*. Através dessa exposição visual propiciada pelo design, inicia-se um processo de criação de valor para todos aqueles envolvidos, tanto direta, como indiretamente.

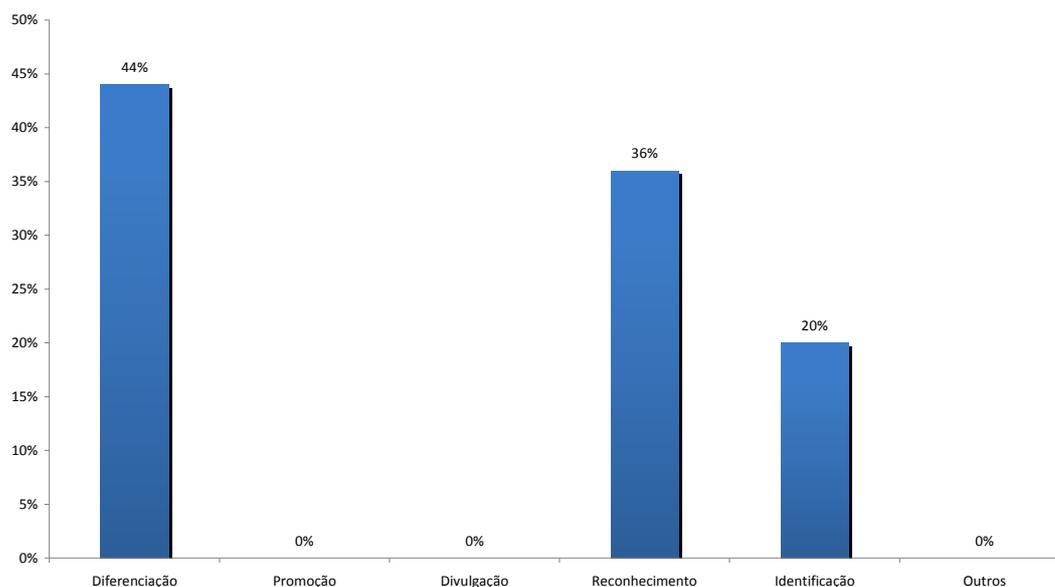


Gráfico 07 – Importância da Marca para a TAM

O gráfico 07 mostra a opinião dos entrevistados no que diz respeito à importância da marca para a empresa TAM. Do total dos entrevistados, 44% concordaram que a importância da marca para a TAM está no seu fator de diferenciação da concorrência; 36% afirmaram que essa importância está relacionada ao reconhecimento propiciado em comparação às demais empresas prestadoras de serviços de transporte aéreo; finalmente, minoria de 20% alegou que a importância da marca para a TAM está apenas em seu fator de identificação.

Discutiu-se, no decorrer deste estudo, os diversos significados que a marca admitiu com o passar dos anos e com as pressões do mercado, sendo que uma marca forte, nos dias de hoje, passou a ser uma marca diferenciada, inovadora, capaz de suprimir a oferta da concorrência.

A marca TAM foi reestruturada em toda a sua essência para que os seus valores fossem difundidos interna e externamente de forma a consolidar a empresa em um lugar de destaque na mente dos seus clientes, acionistas, funcionários e todos aqueles envolvidos direta ou indiretamente nas suas relações.

Os dados demonstrados nesse gráfico revelam positivamente que boa parte daqueles que servem à empresa em diferentes setores, entendeu a maior importância da marca TAM para o mercado, o que contribuiu de forma efetiva para que atendam cada vez mais de

forma diferenciada, aplicando diariamente no transcorrer de suas atividades o espírito de servir, satisfazendo assim, sustentavelmente a todos os seus *stakeholders*.

De acordo com Neto (apud ANPAD, 2000, p.2):

Um dos aspectos intangíveis, que sob o ponto de vista estratégico, melhor pode agregar valor a um serviço é a confiabilidade que ele denota nos seus clientes. Essa confiabilidade pode proporcionar uma diferenciação competitiva, através da criação de benefícios significativos sob o aspecto mercadológico, como um elevado índice de retenção de clientes, crescimento do volume de negócios com os atuais clientes, sem que haja necessidade de dispendiosos esforços para conquistar novos, maior volume de comunicação boca-a-boca, promovendo a empresa e uma maior possibilidade de flexibilização do preço em função do valor percebido pelo cliente. A confiabilidade decorre da habilidade da organização em propiciar a liderança do serviço no seu contexto interno, bem como da sua capacidade de criar e gerir uma infra-estrutura de pessoal para a prestação de serviços.

Para a TAM Linhas Aéreas, essa confiabilidade só passa a existir, quando do encontro do seu cliente com “a paixão por voar e servir”, veiculada em todos os meios de comunicação que a empresa utiliza para a divulgação do seu serviço. Para tanto, é necessário uma gestão constante do seu público interno, de forma que este esteja constantemente motivado a trabalhar para que a empresa cumpra a sua missão (MZWEB, 2009), que é “ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”.

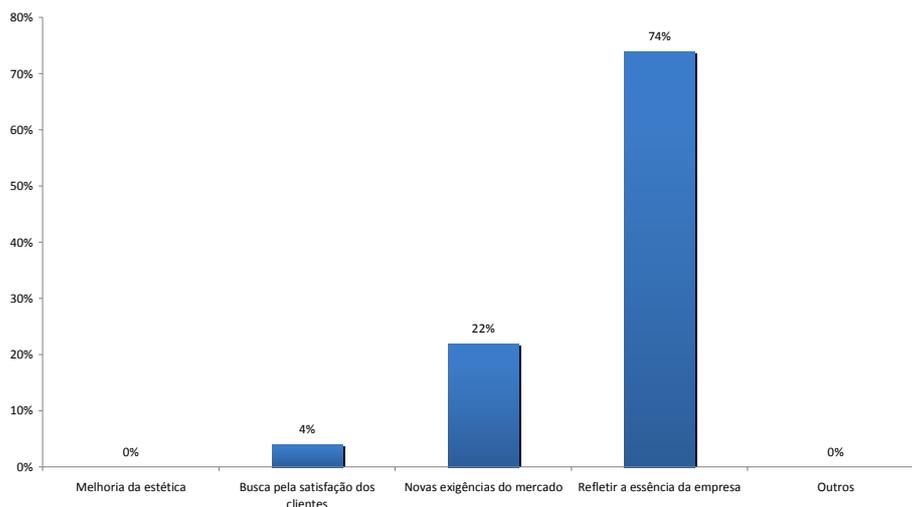


Gráfico 08 – Motivo da reformulação da Marca

Quando questionados a respeito do motivo pelo qual a TAM reformulou a sua marca, 74% dos entrevistados responderam que o principal motivo foi o de refletir a essência da empresa; 22% afirmaram que foi devido às novas exigências do mercado, e a minoria, de 4% alegou ser devido à insatisfação dos clientes.

O reposicionamento da TAM teve origem após um período de crescimento acelerado da empresa, do processo de internalização das representações espalhadas por todo o país (gerando inúmeras contratações e queda de qualidade no atendimento), sucedido de uma grande crise aérea e de um trágico acidente, os quais foram alguns dos fatores que contribuíram para acarretar uma mancha na imagem da empresa e na crise da sua identidade. A soma destes fatores culminou em uma perda de competitividade, colocando a empresa de posição de destaque à posição de risco, trazendo a necessidade de um resgate da sua essência e dos seus valores, e de um novo posicionamento no mercado. A respeito de competitividade, bem destacado por (Silva, 2001, p.1):

Competitividade é um conceito dinâmico. Para acompanhar o complexo processo concorrencial, as empresas devem ter um olho no passado – para fortalecer os acertos e não repetir erros; os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários.

Neste aspecto, percebe-se que a TAM teve este olhar voltado para o passado, a partir do momento em que buscou nos primórdios da empresa o resgate dos seus valores e da sua essência; posicionou-se de maneira diferenciada e competitiva diante da instabilidade e flutuação do setor no presente e; tem um olhar atento para o futuro, através da aplicação de investimentos para a criação de valor para a sua marca, com a atenção voltada para a sustentabilidade em âmbitos não somente econômicos, mas também de cunho ecológico e social, de forma a promover uma experiência satisfatória com a marca a todos os seus *stakeholders*.

Pelo resultado alcançado nesta questão e na pesquisa como um todo, pode-se perceber que apesar de não haver um entendimento geral por parte dos funcionários no que diz respeito à sistemática que envolveu todo o processo de concepção da nova marca, há um consenso quanto à principal razão desta reformulação.

Este fator influenciará diretamente na conduta destes funcionários no realizar de suas atribuições determinando fatalmente os resultados almejados pela empresa, uma vez que o capital humano constitui-se no principal agente de sucesso de toda e qualquer organização.

São os funcionários que impactam a produtividade e lucratividade das empresas, bem como o nível de serviços ofertados ao cliente, a reputação, a imagem e a competitividade destas, gerando capital através das suas competências, suas atitudes e, principalmente, sua capacidade de inovar, o qual é um dos fatores que mais pode agregar valor a uma companhia. Para a TAM Linhas Aéreas, a paixão destes por voar e servir representa a chave para o sucesso da empresa e a alegria de todos de aqueles que de alguma maneira se relacionam com a sua marca.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vistas da atividade do marketing buscar a todo instante um relacionamento eficaz entre a empresa/cliente de forma a gerar valor para ambos e, sofrer forte influência do meio no qual a organização encontra-se inserida, esta possui uma expressiva ligação com a atividade de planejamento. Para o alcance dos objetivos da organização e a criação de valor para os seus clientes, as empresas precisam elaborar um composto de marketing compatível com as realidades do mercado. No caso do setor de serviços, onde a possibilidade de diferenciação do “produto” é mais escassa, torna-se extremamente necessária a excelência na prestação destes serviços e a focalização nos clientes de forma a impactá-los e influenciá-los no processo de decisão de compra, nesse sentido, a marca pode representar um eficaz meio desta diferenciação à medida que transmitir reconhecidos atributos da empresa para o seu público.

As empresas, no atual cenário de mudanças e incertezas, necessitam estar fortalecidas no mercado. Para tanto, as suas características centrais e norteadoras precisam estar alinhadas às exigências do consumidor, ou seja, a identidade organizacional deve consolidar uma imagem corporativa alinhada às exigências do mercado. Neste sentido, os valores conotativos das suas mensagens visuais devem transmitir a essência da empresa.

Por meio do estudo do gerenciamento do valor da marca TAM e da percepção dos colaboradores da base TAM – São Luís no que diz respeito a este gerenciamento, chegou-se à conclusão de que há uma padronização da mensagem visual com a real identidade da empresa e de que há um consenso geral no que diz respeito ao entendimento do verdadeiro propósito deste novo posicionamento, o qual é a expressão da sua essência e da sua paixão por voar e servir. Além do mais, houve uma percepção geral da principal importância da marca para a empresa, que é a da diferenciação, sendo constatado também um grande índice de satisfação com relação ao novo design da marca.

Através das entrevistas, pôde-se constatar que não há um entendimento conciso a respeito da mensagem transmitida através do uso das cores e do formato e posição das letras do novo logotipo, o que pode revelar uma lacuna na transmissão dessas idéias por parte dos gestores de base local. É importante que estes conceitos sejam transmitidos, de forma que as atividades diárias de cada colaborador, independente do setor em que atuam, estejam alinhadas a atributos positivos como pro atividade, humanismo, espírito de servir, entre outros, os quais são capazes de encantar o cliente e fidelizá-lo de maneira eficiente.

Foi possível verificar, no decorrer deste estudo, que as ações de marketing da empresa ocorreram de forma sistemática e foram provenientes de um planejamento estratégico consistente, com um estudo da percepção do mercado a respeito da marca, dos seus pontos fracos e ameaças, bem como dos seus pontos fortes e oportunidades, potencializando-se os aspectos positivos da empresa e neutralizando as más concepções a respeito da marca através de um gerenciamento altamente eficaz. Com isso, a identidade da empresa voltou a transmitir os anseios do mercado/público alvo, aumentando assim a sua atratividade com os seus *stakeholders*.

Em se tratando mais especificamente da base de São Luís verificou-se que a grande maioria dos colaboradores conhece os motivos pelos quais a marca TAM precisou ser reposicionada e a importância desta tomada de atitude para a empresa – além de demonstrarem uma grande aprovação no que diz respeito à sua nova identidade visual.

Desta maneira, percebe-se a grande relevância e necessidade que há no trabalho de gerenciamento de marca em empresas do terceiro setor, especialmente em empresas turísticas, uma vez que, diante da dificuldade de diferenciação no caso das empresas prestadoras de serviços, o cliente optará pela organização que lhe denotar maior confiabilidade e credibilidade. Para tanto, as marcas precisam ser coerentes, e esta coerência só passa a existir quando da ausência de conflitos entre a identidade e a imagem corporativa. É necessário que a marca seja muito mais que um esboço gráfico ou logotipo – é essencial que ela tenha uma história e que sua origem se permeie por crenças que vão além do lucro empresarial.

Através da reflexão do caso TAM Linhas Aéreas no que diz respeito ao gerenciamento da sua marca, tornou-se possível uma ponderação da importância que o valor de uma marca representa no caso de empresas consideradas turísticas. A empresa, que foi considerada uma das dez marcas mais valiosas do país e recebeu outros importantes títulos, como o *top of mind* de companhias aéreas brasileiras, teve os seus principais atributos estudados, bem como o seu novo posicionamento no mercado chegando-se ao reflexo visual deste reposicionamento e a perspectiva dos funcionários a respeito dessa gestão, alcançando-se o objetivo central desta pesquisa.

Este trabalho não tem a pretensão de encerrar o assunto, devido sua importância e abrangência, tendo apenas a intenção de expor a relevância de um tema que, por diversos fatores não é tratado com a devida propriedade por muitos dos gestores, empresários e especialmente, futuros acadêmicos que atuarão no setor de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.
- ALMEIDA, Jorge. **Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese do marketing de contra-hegemonia**. Disponível em: <[http://www.unb.br/fac/comunicacaoepolitica/Jorge 2000 pdf](http://www.unb.br/fac/comunicacaoepolitica/Jorge%2000.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2009.
- AMADO, Thiago da Silva. **Planejamento estratégico de Marketing da TAM**. São Luís: UFMA, 2005.
- AMARO, Rolim Adolfo. **Cartas do comandante**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- SILVA, Christian Luiz da. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE bussines**, n.1, dez./2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2009.
- ANPAD**. Publicado em 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-mkt-1143.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2009.
- ARAÚJO, Alexandre José Vianna Barbosa de; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. **Gestão do relacionamento com os clientes: uma estratégia de fidelização**. Boletim Técnico Organização e Estratégia 1(2005)35-57. Mestrado em Sistemas de Gestão.
- LATEC/TEP/TCE/CTC/UFF. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT003_2005.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2009.
- AVIAÇÃO**. TAM é uma das marcas mais lembradas do Brasil. Disponível em: <<http://www.mercadoeeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrResolucao=1024&pStrLink=1,13,0,36878&IndSeguro=0>>. Acesso em: 30 mar. 2009.
- AVIAÇÃO**. TAM apresenta nova pintura em busca de recuperação da imagem. Disponível em: <http://www.revistaasas.com.br/index.php?ASA=show_news&id=432&LE=atual>. Acesso em: 22 fev. 2008.
- BATISTA, Daniele Sandra Sousa. **Branding como estratégia de valor para serviços**. Disponível em: <http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1207227753_64.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2009.
- BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do Turismo**. 11. ed. São Paulo: Editora Senac.

BOITEUX, Bayard do Coutto; WERNER Mauricio. **Planejamento e Organização do Turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BONALDA, Rafael et al.. Compromisso. In. **Revista Mundo TAM**. Publicação Interna do Grupo TAM. n. 144.mai. 2008a.

_____. Sustentabilidade. In. **Revista Mundo TAM**. Publicação Interna do Grupo TAM. n. 148 out. 2008b.

_____. Aliança de gigantes. In. **Revista Mundo TAM**. Publicação Interna do Grupo TAM. n. 149 set. 2008c.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://unipacvirtua.files.wordpress.com/2008/02/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 27mar. 2009.

CASTRO, Andrade e. **Treinamento e desenvolvimento**. Brasília: UNB, 1996. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/123456789/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%c3%adficadas.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2009.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Ensaio de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1995.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed..São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Flávia de Sousa. **Qualidade na prestação de serviços**: um estudo sobre a satisfação dos clientes da TAM em São Luís. São Luís: UFMA, 2001.

DEBOÇÃ, Leonardo Pinheiro; SOBRINHO, Zaki Akel. **Posicionamento**: explorando algumas dimensões do conceito na literatura. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_11.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Comunicação Organizacional**: identidade e Imagem Corporativas fortalecendo marca e produtos. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0166.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Edgar Blucher, 1986.

FERREIRA, Francis H. G. **Gestão do composto mercadológico**. Publicado em 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/dda8bc8358cd76a203256d520059b289/\\$FILE/255_1_Arquivos_composto.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/dda8bc8358cd76a203256d520059b289/$FILE/255_1_Arquivos_composto.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2009.

FRANZOI, Luciana; GONÇALVES, Berenice Santos. **A dimensão dos elementos de identidade visual na construção de um discurso institucional:** estudo de caso de um Café. Disponível em: <<http://www.anpedesign.org.br/artigos/pdf/A%20dimens%20E3o%20dos%20elementos%20de%20identidade%20visual%20na%20constru%20E7%E3%85.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

G1. **Bancos lideram ‘Top 10’ das marcas mais valiosas do Brasil.** Disponível: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,mul205848-9356,00-bancos+lideram+top+das+marcas+mais+valiosas+do+brasil.html>. Acesso em: 30 mar. 2009.

GONÇALVES, Carlos Alberto. GOSLING, Marlusa. LANNA, Marcio A. M. F. A Influência da qualidade das incubadoras e da formulação estratégica dos empreendimentos Incubados no Desempenho Empresarial. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad: ANPAD, 2007. 1 CD.

GOSLING, Marlusa et al.. **Dimensões da Qualidade de Serviços, Satisfação e Lealdade:** um modelo teórico. XXVI ENEGEP, Fortaleza – CE, Brasil. 9 a 11 de out. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_7179.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

GUIMARÃES, Ricardo. **Qual é a sua definição de marca?** Disponível em: <http://www.thymus.com.br/f_artigo.asp?botaoClicado=conhecimento>. Acesso em: 17 mar. 2009.

HISTÓRICO TAM. Uma trajetória de sucesso e crescimento. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=aebb8c0583068110VgnVCM1000004232690aRCRD>>. Acesso em: 31 mar 2009.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para serviços profissionais.** Trad. Auriphebo Berrance Simões; rev. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle Trad. Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira/ Alexandre Luzzi Las Casas. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVEK, Andrea R. H. C. et al. **A responsabilidade social e sua interface com o marketing social.** Rev FAE, Curitiba, v.5, n. 2, p. 15-25, mai./ago. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf>. Acesso: 15 mar 2009.

LIEDKE, Enói Dagô; COSTA, Beni Kramer. **A relação entre estratégias administrativas e as políticas de comunicação em empreendimentos de turismo rural:** uma análise no Rio Grande do Sul. Disponível em: <www.asbraer.org.br/Documentos/Biblioteca/relacoesestrategicas_empreendimentoe_turismo_rural.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

LIMA, Késia Maria Dias. **Turismo e fidelização como parceria de sucesso: o exemplo da TAM Linhas Aéreas.** São Luís: UFMA, 2006.

LIMA, Maurício. **Caos Aéreo: perguntas e respostas.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/caos_aereo/index.shtml>. Acesso em: 03 abr. 2009.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER; SOUZA, Débora de. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc>. Acesso em 17 mar. 2009.

_____. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Acesso: <http://www.ethos.org.br/_uniethos/documents/vale%20investir%20em%20responsabilidade%20social%20empresarial%20_.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2009.

MALVESTITI, Fernanda P. de M. Guevara; CAETANO, Kati. **Identidades visuais e estratégias enunciativas: a logomarca corporativa do Bradesco.** Resumos. Publicado em 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2008/resumos/R10-0522-1.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2009.

MARTINS, Daniel de Araújo et al.. **Utilização do Método Delph no Processo de Planejamento Estratégico: duas perspectivas e a garantia de eficiência e heterogeneidade.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450301_8469.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

MELLO, Bruno. **Por dentro do reposicionamento da TAM.** Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/11,3782,por-dentro-do-reposicionamento-da-tam.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

MIDLETTON, Victor. **Marketing de Turismo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIGUEL, Lilian A. P. ; TEIXEIRA, Maria Luisa M. T.. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador.** RAC, v. 13, n.1, art. 3, p. 35-36, jan./mar. 2009. Curitiba. Disponível em: <www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_837.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing voltado para o turismo: como trazer 10 milhões de turistas para o Brasil, a partir do ano 2000.** São Paulo: APMS Books, 1999.

MZWEB – TAM. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/tam/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=9370&submenu=1&img=5385&conta=28>. Acesso em: 02 mar. 2009

NOSSA MISSÃO. Disponível em: <<http://www.tamjatos.com.br/institucional.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

NUNES, Paulo. **Conceito de preço**. Enciclopédia – Áreas temáticas. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/preco.htm#vermais>>. Acesso em: 16 mar. 2009.

PERFIL DE TARIFAS. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b3145fdc16a5a110VgnVCM1000005f05a8c0RCRD>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

PINHO, J. B.. **1951 – O poder das Marcas**. Coleção Novas Buscas em Comunicação, v.53. São Paulo: Summus, 1996.

QUELHAS, Gonçalves L O.; ARAÚJO Alexandre J. V. B. de. Gestão do relacionamento com os clientes: uma estratégia de fidelização. **Boletim Técnico Organização & Estratégia** 1, 2005. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT003_2005.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2009.

PETRELLI, Marco Aurélio et al. **O branding e sua relação com o design gráfico**. LOGO-laboratório de orientação gráfica organizacional. Disponível em: <<http://www.logo.ufsc.br/designebranding.pdf>>. Acesso em 02 mar. 2009.

RELAÇÃO COM INVESTIDORES. Disponível em: <<http://tam.riweb.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2009.

RUSHMANN, Dóris Van de Meene. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. São Paulo: Papirus, 1991.

SALLES, Mônica Adriana. **Comunicação interna**. Comunicação empresarial online. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_interna/artigo2.php>. Acesso em 01 mar. 2009.

SCHMITT, Bernd. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCOTT, Cynthia D. et al.. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Disponível em: <http://books.google.com/books?hl=pt-br&lr=&id=_r62fd_ruqec&oi=fnd&pg=pa3&dq=miss%C3%A3o+vis%C3%A3o+valores+identidade+&ots=1mubbn683c&sig=xdrxbbvav8ovja-mvwb4ss9t0fy#ppa5,m1>. Acesso em: 27 mar. 2009.

SILVA, Antônio João Hocayen da et al.. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_14.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2009.

SILVA, Daniele Pereira da. **Crise de Identidade**. Publicado em 2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R1511-1.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

TAM consolida liderança nos mercados doméstico e internacional. out. 2008. São Paulo.

Disponível em:

<http://www.mvldownload.com.br/tam_staralliance/portugues/images/2_%20TAM%20Institucional%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2009.

TAM divulga diretrizes de reposicionamento. Disponível em:

<http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM_PR_20080221_port.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2009.

TAM sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.sustentabilidadetam.com.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

TOPTAM 2009. Disponível em:

<<https://www.toptam.com.br/Entrevistas/entrevistas.aspx?idEntrevista=29&Area=Entrevista>>
Acesso em: 26 fev. 2009.

TOPTAM 2009. Disponível em:

<<https://www.toptam.com.br/Noticias/Noticia.aspx?idNoticia=285>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

TRABALHE CONOSCO. Nossa Missão. Disponível em:

<https://www.elancers.net/frames/tam/frame_geral.asp>. Acesso em: 05 mar. 2009.

TRÉS, Elen Karla, et al.. **A identidade versus imagem de uma marca:** um estudo de caso na UNIVEN. Disponível em:

<<http://www.univen.edu.br/revista/n008/a%20identidade%20versus%20imagem%20de%20uma%20marca.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

ANEXOS

ANEXO A - Código de ética da TAM

Encantar nossos clientes com nossa postura íntegra mantendo inabalável nosso espírito de servir.

Tratar com respeito as pessoas sejam elas clientes, empregadas ou terceiras, tendo a humildade como direcionadora de nossas ações.

Incentivar para que haja práticas trabalhistas justas tanto para nossos empregados quanto para nossos fornecedores.

Cumprir as leis e regulamentos aplicáveis aos nossos negócios e à nossa conduta comercial nos países onde atuamos.

Atuar com vigor para evitar todos os conflitos de interesses entre o trabalho e assuntos pessoais.

Dar especial atenção às nossas responsabilidades sociais.

Agir com honestidade e justiça para que possamos ser dignos de confiança das pessoas com as quais nos relacionamos.

Tornar e manter nosso local de trabalho seguro, com ênfase especial à proteção ao meio ambiente.

Asssegurar que em nosso meio não haja discriminações de origem, raça, credo, cor, sexo, incapacidade física ou qualquer forma de preconceito social.

Manter uma cultura na qual a conduta ética seja reconhecida, valorizada e tomada como exemplo por todos os membros da comunidade TAM.

ANEXO B – Carta do presidente da TAM aos funcionários - sobre o reposicionamento

São Paulo, 12 de julho de 2007.



Estamos comemorando o aniversário da TAM e gostaríamos de compartilhar esse momento especial, em que celebramos nossas conquistas ao longo de 31 anos de existência, convidando você a iniciar uma nova fase da nossa história.

Novas escolhas, originadas na Missão e na Visão, e o mesmo compromisso de trabalhar com o Espírito de Servir, oferecendo o atendimento diferenciado, com respeito, cordialidade e responsabilidade, possibilitarão que a TAM voe cada vez mais alto e continue a prosperar, sendo a companhia aérea preferida pelas pessoas.

Nesse livro exibimos, com orgulho, as peças fundamentais para a busca do sucesso: os profissionais da TAM e os valores da cultura organizacional que a TAM escolheu para nortear nossas atividades. Neste momento, fortalecemos nosso compromisso com a TAM, com nossos profissionais, nossos colegas de trabalho e com nossos clientes.

Diante dos atuais desafios apresentados pela conjuntura da aviação civil brasileira, reiteramos o compromisso de solucionar ou amenizar o máximo possível todos os desconfortos gerados, seja aos nossos profissionais, seja aos nossos clientes. Acreditamos que encontraremos a solução, e toda essa situação será somente mais um obstáculo que superaremos juntos e que irá nos fortalecer e amadurecer.

Obrigado por escolher a TAM!

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink that reads "Marco Antônio Bologna".

Marco Antônio Bologna

Presidente

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário semi-estruturado aplicado para obtenção de dados junto aos funcionários da TAM



1 Em qual setor da empresa você trabalha?

- 1.1 Gerência/Administrativo
- 1.2 Terminal de Cargas
- 1.3 Loja
- 1.4 Check-in/Check-out
- 1.5 Rampa
- 1.6 Comercial
- 1.7 Outros: _____

2 Há quanto tempo trabalha na TAM?

- 2.1 menos de seis meses
- 2.2 mais de seis meses, menos de um ano
- 2.3 mais de um ano, menos de dois anos
- 2.4 mais de dois anos

3 Analisando a marca TAM, qual o significado dos seguintes itens?

CORES

- 3.1 beleza, agilidade, paixão
- 3.2 leveza, disciplina, intenção
- 3.3 comando, intenção, leveza
- 3.4 paixão, comando, intenção
- 3.5 paixão, beleza, comando
- 3.6 Outros: _____

SÍMBOLO AZUL

- 3.7 leveza
- 3.8 serviço
- 3.9 liberdade
- 3.10 respeito
- 3.11 neutralidade
- 3.12 Outros: _____

FORMATO E POSIÇÃO DAS LETRAS

- 3.13 solidez e direção
- 3.14 humanismo e pro atividade
- 3.15 agilidade e solidez
- 3.16 modernidade e flexibilidade
- 3.17 sintonia e segurança
- 3.18 Outros: _____

4 Qual o seu grau de satisfação com relação à marca TAM, tendo como parâmetro de análise o design e as cores?

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito						Muito satisfeito

5 Qual a importância da marca para a empresa TAM?

- 5.1 diferenciação
- 5.2 promoção
- 5.3 divulgação
- 5.4 reconhecimento
- 5.5 identificação
- 5.6 Outros: _____

6 Em sua opinião, por que motivo a TAM reformulou a sua marca?

- 6.1 Para a melhoria da estética
- 6.2 Por causa da insatisfação dos clientes
- 6.3 Devido às novas exigências do mercado
- 6.4 Para refletir a essência da empresa
- 6.5 Outros: _____

Duarte, Alice Cristina Barros.

Gerenciando o valor da marca: perspectivas no caso TAM Linhas Aéreas – base São Luís – entre os anos de 2006 e 2008 / Alice Cristina Barros Duarte. – São Luís, 2009.

83f.

Orientador: Prof. Ms. Anderson Miranda.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2009.

1. Empresa aérea – São Luís – MA – 2. Gestão – Turismo TAM – Linhas Aéreas – Identidade 3. Marca I. Título

CDU 379.858 (812.1)