

# O TEMPO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

## *TIME AS A COMPETITIVE ADVANTAGE*

Hugo O. Acosta REINALDO\*

### RESUMO

Este artigo trata da necessidade de se repensar o foco da atividade mercadológica, esta induzida pela profissionalização dos consumidores, pelo processo de globalização e a conseqüente expansão da concorrência. Tais fatos obrigam as empresas a centrarem a atenção em seus clientes, não como uma massa que determina a participação de mercado, mas sim como indivíduos com os quais deve-se desenvolver um relacionamento cuidadosamente planejado, já que estes representam possibilidades de lucros a longo prazo. Neste artigo, dá-se ênfase aos tópicos: a) o tempo enquanto recurso do consumidor e b) a compreensão que a empresa deve ter deste recurso para torná-lo uma ferramenta a favor da organização.

**Palavras-chave:** Atividade Mercadológica; Profissionalização dos Consumidores; Concorrência; Tempo-Cliente.

### ABSTRACT

This article studies the necessity of rethinking the focus of the market activity induced by the consumers' professionalisation, the globalization process and the resulting expansion of competition. Such facts force companies to focus their attention on customers, not as a mass that determines the market share, but as individuals. These individuals represent long term profits possibilities in companies that develop a carefully planned relationship with them. This article emphasizes not only time as a consumers' resource, but also the comprehension that the company must have about this resource in order to use it as an organization improvement tool.

**Key words:** Market Activity; Consumers' Professionalisation; Competition; Consumers' Time.

---

A análise dos recursos temporais em marketing é um reconhecimento contemporâneo do princípio de Benjamin Franklin quando em 1748 disse a um jovem comerciante: *"Lembre que tempo é dinheiro"*. E ainda comentou: *"você ama a vida? Então não desperdice o tempo, porque é desse material que a vida é feita"*. (Engel, 1995)

A mudança nas relações dos diferentes agentes do mercado gerou uma série de modelos que visam ajudar as empresas a vencer a guerra pelo consumidor. Entre os mais destacados nessa seqüência de modismos, destacam-se os programas de qualidade total, a reengenharia, a formação de equipes multifuncionais e os modelos de empresas voltadas para o cliente. Todos têm como objetivo principal tornar as empresas competitivas e assegurar sua posição no mercado. Uma tentativa de erro e acerto permeia a vida das empresas, encontrando-se casos de sucesso e fracasso na aplicação desses modelos. No mundo empresarial, não existe uma fórmula padrão que se adapte a todas as empresas indiscriminadamente. Cada caso é um caso.

The analysis of temporal resources in marketing is a contemporary recognition of Benjamin Franklin's principle. In 1748 he said to a young merchant: *"Remember that time is money"*. And he also commented: *"Do you love your life? Then do not waste any time, because this is what life is made of"*. (Engel, 1995)

The change in the relationships of the different market agents generated a series of models aimed at helping companies to win the fight for the customer. Among these models, the most outstanding ones are the programs of total quality, reengineering, formation of multifunctional teams and companies directed to the customer. All of them are not only aimed at making more competitive companies, but also at ensuring their position in the market. A trial and error process of application of the above-mentioned models, in which successful and unsuccessful cases can be found, permeates the companies' life. In the managerial world there is no standard formula that can be indiscriminately applied to all companies. Each case follows a different rule.

---

\* Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - SP.

\* Business Administration School of Getúlio Vargas Foundation - SP.

As empresas deparam-se com dois fatos relativamente novos que as obrigam a procurar formas mais eficientes de manter-se no mercado:

Por um lado a atividade de consumo chegou ao seu estágio de maturidade, ou seja, lida-se cada vez mais com consumidores profissionais. De acordo com os resultados do estudo de mercado conduzido pela InterScience (1997) na cidade de São Paulo, entre uma amostra de 2331 pessoas das classes A, B, C, e D (Critério ABIPEME), metade homens e metade mulheres, entre 19 e 59 anos de idade, o consumidor hoje conhece o valor do dinheiro, é minucioso, mais contido, tende a poupar e planeja melhor suas compras.

Por outro lado, há o processo de globalização determinado pelo acelerado desenvolvimento tecnológico.

Estes fatos afetam as empresas seja qual for a sua área de atuação, entretanto, algumas são atingidas de forma mais contundente, como é o caso das empresas de turismo. Isto porque a área de serviços, na qual estas atuam, ainda está em processo de consolidação enquanto modelo operacional.

Antes de aplicar qualquer modelo inovador, a globalização obriga as empresas a desenvolver um plano estratégico. Objetiva-se, assim, entender de forma ampla e profunda o cenário no qual estão inseridas, considerando todas as variáveis, tanto internas quanto externas, que interferem no desempenho da empresa. Isto nada mais é do que uma volta ao modelo tradicional de administração.

A profissionalização dos consumidores, por sua vez, requer das empresas uma mudança cultural que traga consigo uma focalização no cliente. É este aspecto que será focalizado mais detalhadamente neste artigo.

## **1. O CLIENTE COMO CENTRO DA ATIVIDADE MERCADOLÓGICA**

As atividades de marketing são descritas como o esforço consciente para atingir as mudanças de resultados desejados em relação aos mercados-alvo. De acordo com Kotler (1994) há cinco conceitos distintos sob os quais as organizações conduzem sua atividade de marketing. Estas podem ser voltadas para a produção, para o produto, para as vendas, para o marketing ou para o marketing *societal*. Estas duas últimas orientações, de uma forma genérica, colocam o consumidor como centro da atividade mercadológica, sendo que na perspectiva *societal* evolui-se no conceito ao considerar também a responsabilidade da empresa na sua interação com ambiente no qual está inserida.

Especificamente no setor de serviços, encontram-se empresas cuja relação com o mercado ainda é centrada, quer no serviço

Companies come across two relatively new facts that compel them to search for more efficient forms of staying in the market:

On one side, the consumption activity reached its maturity, i.e.; companies are more and more dealing with professional consumers. According to the results of the market study accomplished by InterScience (1997) in the city of São Paulo, the modern consumer knows the value of money, is meticulous, curbed, tends to save and plans his/her purchases better. The study used a sample of 2331 subjects, 50% man and 50% woman, with ages varying from 19 to 59 years. The subjects were from classes A, B, C, and D (ABIPEME criterion).

On the other side, there is the globalization process determined by the fast technological development.

These facts affect all companies, regardless of their field of action. However, some of them are affected in a more aggressive way, as is the case of the tourism industry. This occurs due to the field in which they act, rendering of services, which is still in a consolidation process as an operational model.

Before applying any innovative model, the globalization forces the company to develop a strategic planning. The objective is to understand in a wide and deep way the setting in which the companies are enclosed, considering all internal and external variables which interfere in the companies' performance. This is nothing else than a replay of the management traditional model.

The consumers' professionalisation, in turn, requires a cultural change that brings the customer into focus. This article will centralize this aspect in full detail.

## **1. THE CUSTOMER AS THE CENTER OF THE MARKET ACTIVITY**

Marketing activities are described as the conscious effort to reach the desired changes of results in relation to the target market. According to Kotler (1994) there are five different concepts under which the organizations drive their marketing activity. They can be guided to production, product, sales, marketing or *societal* marketing. It is worth mentioning that both marketing and *societal* marketing generally place the consumer as the center of the market activity. The latter, however, presents an evolution when taking the company's environmental responsibility into account.

In the service sector, specifically, it is possible to find companies that still have a centered relationship with their market, either in the

oferecido, quer num certo nível de vendas a serem atingidas. Também identificam-se empresas que desenvolvem planejamento estratégico de marketing através do qual orientam suas ações. Em princípio, isso diferencia os líderes dos seguidores.

Entretanto, as mudanças no cenário mundial apontam que só isso não é suficiente para garantir a permanência da organização no mercado. É necessário aprofundar-se cada vez mais na compreensão das necessidades do consumidor, não por uma atitude altruísta, mas por ser imprescindível para se manter no negócio e enfrentar a concorrência. Como Nobrega (1997) coloca: “Pessoas em primeiro lugar? Não, pessoas comprando meu produto (serviço<sup>1</sup>) em primeiro lugar porque é bom e barato, graças ao meu sistema de produção”. Sabe-se que a conceitualização de bom e barato é relativa. No entanto, um dos fatores que mais contribuí para o desenvolvimento de um sistema de *produção* adequado às necessidades do cliente, é a compreensão do conceito de valor (do ponto de vista dos consumidores), como eles avaliam em termos de *bom e barato* meu produto ou serviço.

Segundo levantamento feito pelo “The Forum Corporation” (Whiteley, 1997) há duas situações que levam uma organização a voltar-se para o cliente: a vontade do fundador e o fato de enfrentar uma crise e sentir-se ameaçada. O primeiro caso ocorre quando o fundador da companhia acredita muito na qualidade voltada para o cliente e, conseqüentemente, a filosofia de se concentrar nos consumidores torna-se desde o início, a base dos princípios operacionais da empresa. (...) No segundo caso, as organizações adotam a estratégia voltada para o cliente tardiamente como reação a recessões econômicas ou a quedas de participação de mercado, seja devido ao acirramento da concorrência, seja em face da queda do nível de satisfação do cliente. Sob essas condições, empreender uma mudança colocando o foco no cliente não se torna apenas uma forma de recuperar o que foi perdido. A sobrevivência está em jogo. Neste final de século, a principal fonte de inspiração para que as empresas busquem uma estratégia voltada para o cliente tem sido a segunda situação e especificamente devido ao acirramento da concorrência em âmbito mundial.

Na década de 80, a concorrência freqüentemente baseava-se na qualidade do produto e do serviço. Atualmente, as companhias de ponta estão aprendendo que a qualidade do produto e do serviço é o requisito mínimo de competição e que a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso (Peppers, 1997).

Peppers (1997) aponta uma mudança de paradigma a partir do qual o que importa não é mais a participação de mercado, mas a participação nas compras do cliente. Este mede, assim, o

rendered service or in a certain expected level of sales. It is also possible to identify companies that develop a strategic marketing planning through which they guide their actions. In essence, this is what differentiates the leader from the followers.

Notwithstanding, the changes in the world scenery highlight that this is not enough to guarantee the organization's permanence in the market. It is necessary to delve deeply into the comprehension of the consumer's needs, not due to an altruistic attitude but as an indispensable procedure to stay in business and face competition. As Nobrega (1997) says: “Are individuals in first place? No, individuals buying my product (service<sup>1</sup>) in first place, because it is good and cheap, thanks to my production system”. It is known that the definition of good and cheap is a relative one. However, one of the factors that most contributes to the development of a *production* system suitable to the customers' needs is the comprehension of value (in the consumers' point of view), the manner in which my product or service is evaluated in terms of *good and cheap*.

According to a survey accomplished by The Forum Corporation (Whiteley, 1997) there are two situations that induce an organization to turn towards the customer: the founder's desire and a crisis that threatens the company life. The first case happens when the founder of the company believes in quality directed to the customer and consequently, from the very beginning of the company's life, the consumer-centered philosophy is the base of the company operational principles. (...) In the second case, the organizations adopt a late strategy directed to the customer, as a reaction to economic recessions or market share falls, either due to a harder competition or to a decrease in the customer's satisfaction level. Under those conditions, the attempt of placing the focus on the customer is not only a form of recovering the loss. The company's survival is at risk. In the end of this century, the companies' main inspiration for a strategy directed to the customer has been the second situation and, more specifically, the harder competition in the global scope.

During the 80s, competition was frequently based on the quality of product and service. Nowadays, the top companies are learning that quality is the minimal requirement for competition and that the quality of the relationship with the customer is the best action to obtain success (Peppers, 1997).

Peppers (1997) shows a paradigm innovation where the market share does not matter anymore; rather, it is the participation in the customer's purchases what really matters.

sucesso em termos de ganhos a longo prazo em sua participação nas compras dos clientes. Ao contrário, o marketing de massa contabiliza vitórias e derrotas em termos de aumentos de participação de mercado, que podem, sem dúvida, ser temporários. O marketing de relacionamento (como é chamado este novo modelo) tem o potencial de mudar radicalmente as regras da concorrência comercial. O crescimento impulsionado pelo marketing de massa, por exemplo, estimula as empresas a buscarem lucros a curto prazo com base no volume da transação. Inversamente, o marketing de relacionamento dá às empresas novos incentivos para investir, a fim de conseguir a lealdade a longo prazo de seus clientes mais lucrativos. A tecnologia da informação, na forma de bancos de dados, apresenta-se aqui como uma importante ferramenta que auxilia no desenvolvimento da relação com o consumidor.

Como pode-se observar e Peppers (1997) ressalta, há uma volta no tempo. O marketing de relacionamento era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa, antes da grande mídia. O lojista era, antes do século XX, um executivo que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça.

## 2. O TEMPO DO CLIENTE

Ante essa nova realidade, a vantagem competitiva das organizações estará baseada na análise dos detalhes das necessidades dos clientes. Entende-se por vantagem competitiva a vantagem obtida sobre os concorrentes, oferecendo aos clientes maior valor, seja por meio de preços mais reduzidos ou proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados (Porter, 1986).

Professor Philip Kotler, em recente palestra no Brasil (HSM/SP, junho de 1997), apontou que “os anos 80 foram caracterizados pela redução de custos enquanto que nos anos 90, permanecerão no mercado as empresas que trabalharem seus custos e investirem em criatividade, voltando-se para as necessidades dos mercados”. Citando David Vice: “Este é um tempo que exige rapidez e agilidade”, Kotler afirma que “os anos noventa são uma década apressada, e só haverá dois tipos de administradores: os rápidos e os mortos”.

Como já vimos qualidade nada mais é do que um pré-requisito de sobrevivência. Portanto, resta encontrar outros aspectos que agreguem valor à transação. Encontrar esses diferenciais pode significar estar à frente da concorrência. É esta situação que nos leva a considerar algo que já foi tratado teoricamente, mas que ainda não é considerado de forma mais detalhada pela maioria dos empresários, principalmente os da área de turismo. Isto é: o tempo do consumidor.

This paradigm measures the company's success related to long-term gains in the customers' purchases. Conversely, the mass marketing counts victories and defeats in terms of market share increases, which can undoubtedly be temporary. The relationship marketing (as this new model is called) has the potential of radically changing commercial competition rules. For example, the growth impelled by mass marketing stimulates companies to look for short-term profits, based on the transaction volume. On the other hand, the relationship marketing provides the companies with new incentives to invest aiming at the long-term loyalty of their most lucrative customers. The information technology (databases) comes as an important tool to improve the relationship with the consumer.

As it can be observed and Peppers (1997) points it out, there is a return in time. The relationship marketing was the way in which business occurred before the Industrial Revolution, mass products and the media. Before the 20<sup>th</sup> century, the merchant was an executive that used to take care of his customers as individuals. He had his database in his head.

## 2. THE CUSTOMER'S TIME

In the face of that new reality, the organizations' competitive advantage will be based on the analysis of customers' need details. Competitive advantage is understood as the advantage the company has in relation to its competitor, offering the best value to its client, either with lower prices or with benefits that justify a higher price (Porter, 1986).

Professor Philip Kotler, in a recent lecture in Brazil (HSM/SP, June of 1997), pointed out that “the eighties were characterized by the reduction of costs, while in the nineties the companies that manipulate their costs and invest in creativity, aiming at the market needs, are the ones that will remain in the market”. David Vice, quoted by Philip Kotler during the same lecture, claims that “this is an era that demands for fleetness and agility”. Kotler, in turn, claims that “the nineties are the decade of haste and there will be only two types of administrators: the fast ones and the dead ones”.

As it has already been seen, quality is nothing else than a survival pre-requisite. Consequently, the only possible way to survive is finding other aspects that join value to the transaction. The perception of those particular aspects can mean the leadership in the competition. The situation, which has not been considered yet in a more detailed way by most managers (mainly those ones from the area of tourism), makes us consider

Geralmente ao pensar nos recursos do consumidor consideramos seu poder aquisitivo, sendo que este tende a ser medido em termos financeiros. Assim, classificamos os clientes de acordo com o perfil sócio-econômico, demográfico, etc. muitas vezes sem considerar que um dos recursos cada vez mais escassos para o consumidor, principalmente aquele dos centros urbanos, é o tempo.

Engel (1995) divide os recursos do consumidor em dois tipos: econômicos e temporais. Apontando que rendimentos e riqueza são variáveis críticas, mas que para entender completamente o comportamento do consumidor deve-se examinar também como este gasta seu tempo disponível. E prossegue, embora altos rendimentos possam permitir a alguns segmentos “comprar mais de tudo”, eles não podem concebermente “fazer mais de tudo”. Fazer mais requer um recurso adicional: tempo. Enquanto o dinheiro não tem teoricamente um limite de expansão, o tempo apresenta-se em última instância como um fator de restrição. Há um jogo de somatória zero. A falta de tempo cria valor.

Para consumidores com alto poder aquisitivo, a principal preocupação vem a ser comprar mais tempo ao invés de mais produtos. A crescente falta de tempo leva muitos consumidores a valorizarem o tempo de lazer tanto quanto o dinheiro.

Compreender a dimensão do tempo, do ponto de vista do consumidor, significa mudar o foco das organizações. Pressupondo que a qualidade do serviço não é mais discutível, todo o processo de *produção do serviço* deve estar, então, baseado num planejamento que vise conquistar o consumidor pelo gerenciamento de detalhes que ainda surpreendam. O aproveitamento do tempo, do ponto de vista do consumidor, pode ser um destes *detalhes*.

O tempo do consumidor divide-se tradicionalmente em dois componentes: trabalho e lazer. Uma conceitualização mais contemporânea (Engel, 1995: 315) divide o tempo em três blocos: tempo pago, tempo obrigatório e tempo discricionário.

something that has already been theoretically discussed: the consumer’s time.

Generally, when thinking about the consumer’s resources we consider his purchasing potential, which tends to be measured in financial terms. Thus, customers can be classified according to their profile (socioeconomic, demographic, etc.). This classification usually disregards time, which is one of the increasing limited resources, especially in urban centers.

Engel (1995) divides the consumer’s resources in two types: economic and temporal. He points out that revenues and wealth are critical variables, but that in order to completely understand the consumer’s behavior it is also necessary to evaluate how his available time is spent. He continues by saying that although high revenues can allow some segments “to buy more of everything”, they conceivably cannot “do more of everything”. Doing more requires an additional resource: time. While money theoretically does not have a limit of expansion, time comes ultimately as a restriction factor. There is a game of nil sum. Lack of time creates value.

The main concern of consumers with high purchasing potential is buying more time instead of buying more products. The ever-growing lack of time takes many consumers into valuing their leisure time as much as their money.

The comprehension of time dimension, in the consumer’s point of view, means a change of the organizations’ focus. Presupposing that the quality of the service is not debatable anymore, the whole process of *service production* should be based on a planning that searches for the consumer’s conquering through the management of details that can still surprise. Making good use of time, in the consumer’s point of view, can be one of these *details*.

The consumer’s time is traditionally divided in two components: work and leisure. A more contemporary concept (Engel, 1995: 315) divides time in three blocks: paid time, obligatory time and discretionary time.

## CONCEITUALIZAÇÃO DO TEMPO DO CONSUMIDOR CONCEPTS OF THE CONSUMERS’ TIME

### CONCEITO TRADICIONAL DE LAZER TRADITIONAL CONCEPT OF LEISURE

TRABALHO WORK	L A Z E R LEISURE
------------------	----------------------

### CONCEITO CONTEMPORÂNEO DE LAZER CONTEMPORARY CONCEPT OF LEISURE

TRABALHO WORK	TEMPO NÃO DISCRICIONÁRIO NON-DISCRETIONARY TIME	L A Z E R LEISURE
TEMPO PAGO PAID TIME	TEMPO OBRIGATÓRIO OBLIGATORY TIME	TEMPO DISCRICIONÁRIO DISCRETIONARY TIME

Fonte/Source: ENGEL, JAMES F. et al: Consumer Behavior. Orlando, Fl., The Dryden Press, 1995, p315.

Assim, entendemos como tempo de trabalho, aquele no qual o indivíduo é pago para exercer uma atividade produtiva; tempo não discricionário ou obrigatório é aquele dedicado à própria manutenção do indivíduo tais como alimentação, descanso, cuidados pessoais, obrigações sociais (que aumentam principalmente nos grandes centros urbanos), etc. O que resta, então, como tempo de lazer é consideravelmente menor, razão que adquire um valor crescente na percepção do consumidor. De acordo com Voss (Engel, 1995: 314) o tempo de lazer é *um período de tempo definido como tempo discricionário. Neste período, o indivíduo não se sente obrigado ou compelido econômica, legal, moral ou socialmente, seja de forma psicológica ou fisiologicamente. A escolha de como utilizar este tempo pertence unicamente ao indivíduo.*

A disponibilidade de tempo é semelhante à de dinheiro no sentido de serem influenciadas por outras pessoas no lar ou na família, refere-se, por exemplo, à natureza dual do tempo utilizado por indivíduos casados. Para maridos e esposas, tempos divergentes são dominados por atividades individuais, enquanto o tempo dominado por atividades comuns é convergente (Engel, 1995).

## 2.1 A Utilização do Tempo como Estratégia Mercadológica

A percepção do tempo enquanto medida de valor para o consumidor, representa para as organizações a oportunidade de desenvolver estratégias que visem à fidelidade do cliente através da maximização no uso deste recurso por parte do consumidor. Entende-se aqui como maximização a correlação exata entre o propósito do consumo e o emprego do tempo. Assim, alguns produtos e serviços requerem o uso de tempo como complemento à ação de consumo. Por exemplo: assistir televisão, esquiar, pescar, jogar tênis, alguns tipos de turismo, etc. são classificados como atividades de lazer. Elas caem na categoria da disponibilidade do chamado *tempo discricionário* ou de lazer.

Como Engel (1995) aponta, os consumidores podem ter altos rendimentos, mas viver na pobreza temporal. Estes consumidores dão um alto valor ao tempo limitado que têm para lazer ou atividades discricionárias. Eles podem estar dispostos a pagar mais para poder usufruir seu tempo de lazer.

Dessa luta dos consumidores para ganhar tempo discricionário na vida resultam muitas oportunidades de negócios, sendo que há muitos produtos e serviços que surgem deliberadamente com esse objetivo, como por exemplo lavadoras de pratos, microondas, alimentos congelados, serviços de limpeza, etc.

Na indústria do turismo ainda não há uma

Thus, we understand as work time the one in which the individual is paid to exercise a productive activity; non-discretionary or obligatory time as the one dedicated to the individual's own maintenance, such as feeding, rest, personal cares, social obligations (which increase in urban centers), etc. The remaining time is the one destined to leisure, which is considerably smaller and for that reason acquires a growing value in the consumer's perception. According to Voss (Engel, 1995 p.314) the leisure time *is a period of time defined as discretionary time. In this period, the individual does not feel economically, legally, morally or socially obliged or compelled to do anything, either in a psychological or in a physiologic way. The choice of how to use this time belongs exclusively to him/her.*

Time and money availability are similar in the sense that other individuals in the house or family influence them both. The dual nature of the time used by married couples can be mentioned as an example. In this case, divergent times are dominated by individual activities, while the time dominated by common activities is convergent (Engel, 1995).

## 2.1 The Use of Time as Market Strategy

In organizations, the perception of time as a value measure for the consumer represents the opportunity of developing strategies. Those strategies should be aimed at the customer's fidelity through the maximization of the use of this resource. In this context, maximization is understood as the exact correlation between the consumption purpose and the use of time. Thus, some products and services require the use of time as complement to the consumption action. For example: watching television, skiing, fishing, playing tennis, several kinds of tourism, etc., are classified as leisure activities. They are classified into the category of availability called *discretionary time* or leisure.

As Engel (1995) points out, consumers can have high revenues but live in temporal scarcity. These consumers value the limited time they have for leisure or discretionary activities. They may want to pay a higher price in order to enjoy their leisure time.

The consumers' fight for more discretionary time create business opportunities, and there are many products and services that deliberately emerge with that purpose, as for example dishwashers, microwaves, frozen food, cleaning services, etc.

In the tourism industry, a widespread concern

ampla disseminação da preocupação pelo uso adequado do tempo dos consumidores, por isso as organizações que saibam compreender o uso e valor deste recurso terão, sem dúvida, uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Mas isto requer que a organização tenha plena consciência do negócio no qual está inserida. Como já foi apontado, não existe um modelo universal de aplicação às empresas, deve existir, sim, uma cultura de análise e planejamento dentro da organização que ajude a entender de forma clara a relação empresa-consumidor.

Especificamente na área de turismo podemos apontar dois tipos de ações que ajudam as empresas a manter e conquistar clientes:

1º - Ações que visam poupar o tempo do consumidor, isto é, que agilizam a transação comercial. Por exemplo, no setor da hotelaria um cliente que está a trabalho tem necessidade de algum suporte de escritório (fax, tomadas especiais para computador, linha telefônica para acesso a internet, etc.), de maior agilidade no fechamento de contas, etc. Enfim, precisa otimizar seu tempo no hotel para conseguir realizar suas obrigações profissionais no local de destino. Também podemos citar o exemplo de agências de viagens que oferecem serviço a domicílio para seus clientes.

2º - Ações que visam utilizar o tempo do consumidor, isto é, ajudam este a usar seu tempo discricionário. Para continuar com o exemplo do hotel, aqueles que estão de férias precisam de um suporte para lazer como passeios turísticos, programação cultural da cidade, transporte, etc. Ou seja, disponibilizar um leque de opções que lhe permitam decidir o que fazer com seu tempo. Por outro lado, também é importante entender qual o tempo discricionário do cliente que está a trabalho e oferecer opções de lazer adequadas a esse período.

Como podemos observar, gerenciar o tempo dos clientes não é uma tarefa fácil. A tomada de decisões está cada vez mais baseada no correto uso de bancos de dados que permitam conhecer profundamente o perfil do cliente.

Uma vez definida a metodologia de atendimento que valorize o recurso *tempo*, deve-se encontrar atributos capazes de comunicar o valor agregado ao serviço. Por exemplo, lojas de fast food, caixas eletrônicos, entregas a domicílio, o Concorde (Engel, 1995), que, embora tenha um preço alto em termos de recursos econômicos, é o avião em vôo mais barato em termo de recursos temporais. Estes serviços consideram de forma implícita o valor do tempo na sua proposta.

Como Kotler lembra na sua palestra: "...ninguém é obrigado a comprar na sua empresa.

for the appropriate use of the consumers' time still does not exist. Thus, the organizations that comprehend the use and the value of this resource will have, without any doubt, a competitive advantage in the fight for the consumer. Nevertheless, this requires an organization totally aware of the business in which it is inserted. As it was already pointed out, there is not a universal model of application that fits all companies. Instead, there should exist a culture of analysis and planning inside the organization, a culture that would help to clearly understand the company-consumer relationship.

Specifically in the area of tourism, two types of actions that help companies to maintain and conquer customers can be distinguished:

1<sup>st</sup> - Actions that are aimed at saving the consumer's time, i.e., that activate the commercial transaction. For example, in the hospitality sector, a customer that is working has necessity of some office support (fax, special plugs for computers, Internet access, etc.), of a quicker checkout, etc. Finally, the customer needs to optimize his/her time in the hotel in order to accomplish his/her professional obligations in his/her destination. We can also mention the example of travel agencies that offer home service to their customers.

2<sup>nd</sup> - Actions that are aimed at using the consumer's time, i.e., that help the customer in the use of his/her discretionary time. If we use the hotel example again, those who are on vacation need support for leisure such as sightseeing tours, city cultural program, transport, etc. In other words, the creation of several options allowing the customer to decide what to do with his/her time. On the other side, it is also important to know the discretionary time of the customer who is on business and offer him/her appropriate leisure options in that period.

As we can observe, the management of the customers' time is not an easy task. Decision-makings are more and more based on the correct use of databases that allow a thorough understanding of the customer's profile.

Once the attendance methodology that values the resource named *time* is defined, attributes capable to transmit the added value to the service should be found. For example, fast food stores, cash points, home deliveries, the Concorde (Engel, 1995). Although the Concorde has a high price in terms of economic resources, it is the cheaper airplane in terms of temporal resources. In their proposal all the mentioned services consider the value of time in an implicit way.

As Kotler reminds in his lecture: "...no

Crie um motivo verdadeiramente relevante para que o cliente prefira você. A função do pessoal de marketing não é criar vendas, mas oportunidades de lucro, ou seja, abre-se mão de uma visão de curto prazo, de lucros momentâneos para uma visão de investimento em pessoal, em conquista da clientela, em marketing de relacionamento, para garantir lucros continuados”.

one is forced to buy in your company. Create a truly important reason so that the customer decides on you. The marketing staff's function is not to create sales, but profit opportunities, i.e., the replacement of the short term vision and momentary profits in benefit of an staff investment vision, clients acquisition, relationship marketing so as to ensure continuous profits”.

---

#### NOTA

<sup>1</sup> incluído pelo autor do artigo.

---

#### NOTE

<sup>1</sup> included by the author of the article.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ENGEL, James F. et al: **Consumer Behavior**. Orlando: The Dryden Press, 1995 p. 313-22
- INSTERSCIENCE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA APLICADA LTDA. Projeto “O Estado do Consumidor”, Julho de 1997 (Digitado).
- KOTLER, Philip: **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994 p.32.
- NOBREGA, Clemente: Taylor Superstar. **Exame**, ano 30, N.20, p.126, 1997.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha: Relacionamento duradouro. **Management**, ano 1, N.4, p.82-86, 1997.
- PORTER, Michael E.: Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, p.53-8, September-October 1986.
- WHITELEY, Richard: Foco no Cliente. **Management**, ano 1, N.4, p.62, 1997.