

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DEMETRIUS SILVA CAVALCANTE

**SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DE CLIENTES: UMA ANÁLISE DA
BASE DE ASSINANTES DO “ADMINISTRADORES PREMIUM”**

João Pessoa

2016

DEMETRIUS SILVA CAVALCANTE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa.

C376s Cavalcante, Demetrius Silva.
Satisfação e fidelidade de clientes : uma análise da base de assinantes do “administradores premium” / Demetrius Silva Cavalcante. – 2016.
110 f. : il.
TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB/ Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.
Orientador : Prof^o Marcio Roberto Sousa Carneiro.
1. Administração de Marketing. 2. Satisfação e Fidelidade de clientes. 3. Marketing de Serviços. 4. Marketing de Relacionamento. I. Título.

CDU 005.6

DEMETRIUS SILVA CALVANCATE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DE CLIENTES: UMA ANÁLISE DA
BASE DE ASSINANTES DO “ADMINISTRADORES PREMIUM”**



Demetrius Silva Cavalcante

Relatório aprovado em 05 de Setembro de 2016



Prof. Márcio Roberto Sousa Carneiro, Mestre
Orientador

Prof. Alyson André Régis de Oliveira, Doutor

Examinador

Prof. Ramon Leonn Victor Medeiros, Mestre

Examinador

Aos que fazem parte do Administradores, em especial aos meus chefes e amigos, Fábio Bandeira e Leandro Mauricio, que juntos me ensinaram tudo que foi possível sobre portais, provedores de conteúdos e outros serviços de informação na internet.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”.

(Peter Drucker)

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi nada fácil. Quatro anos se passaram e muitos desafios foram superados. Hoje, comemoro mais esta vitória, mas sozinho não teria conseguido. Por isso, no fim de mais uma etapa importante da minha vida gostaria de agradecer:

Em primeiro lugar agradeço a Deus por estar sempre presente em minha vida e ter me dado forças suficientes para vencer os desafios do dia a dia.

A minha família, pois sem seu apoio eu não teria toda a base, educação e ensinamentos que levo comigo por onde quer que eu vá. Em especial à minha mãe, Francisca Socorro, que sempre esteve muito empenhada me fortalecendo e incentivando a correr atrás dos meus objetivos. Cheguei onde estou hoje graças a sua batalha diária para oferecer-me uma educação de qualidade. Você é meu maior incentivo. Obrigado por tudo!

Ao meu orientador e professor, Márcio Carneiro, com quem partilhei o começo de uma idéia daquilo que veio a ser esse trabalho. Nossas conversas entre as aulas foram fundamentais. Agradeço por todos os seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo das orientações. Para qual dedico respeito, carinho e admiração. Desejei sua participação nesse trabalho desde o princípio.

Ao Administradores pelo ambiente criativo e inspirador que proporciona, onde tive a oportunidade de realizar o meu estágio e por aceitarem participar desta pesquisa. Aos colegas de trabalho por todo o profissionalismo, ensinamentos, paciência, experiências e dicas fantásticas, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte de possibilidades para a pós-graduação na área de marketing e vendas. Em especial, a Ana Carolina, Igor Xavier e Fábio Bandeira pelo incentivo e apoio na construção do meu TCC.

A minha amada namorada, Mayanne Ribeiro, por todo companheirismo ao longo dessa jornada, onde compartilhamos várias alegrias, conquistas, choros, risadas, desafios e, acima de tudo, aprendizado. Juntos somos uma verdadeira equipe multidisciplinar.

E para encerrar, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, a todos aqueles que ficaram pelo caminho, mas que são lembrados com muito carinho e principalmente aos que sempre estiveram presentes durante toda a trajetória.

A todos o meu sincero agradecimento!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional do Administradores	15
Figura 2 – Departamento de assinaturas – referente à área de realização do estágio	33
Figura 3 – Organograma geral com foco no setor de vendas	34
Figura 4 – Fluxograma do processo de cadastramento no gerenciador.....	38
Figura 5 – Fluxograma do processo de cadastramento no Vindi	39
Figura 6 – Fluxograma do processo de cadastramento no Superlogica	40
Figura 7 – Vetores: missão/objetivo/qualidade/moeda - caminhos da qualidade total.....	59
Figura 8 – Estruturas de planos para melhor foco da qualidade organizacional.....	61
Figura 9 – Modelo de estratégia de serviços com qualidade.....	63
Figura 10 – Modelo de qualidade dos serviços	64
Figura 11 – Características dos serviços.....	67
Figura 12 – Três tipos de marketing no setor de serviços	69
Figura 13 – Organograma tradicional versus organograma com orientação voltada para o cliente	71
Figura 14 – Algumas funções estratégicas do <i>call Center</i>	74
Figura 15 – Valor entregue ao cliente versus o custo total empregado.....	76
Figura 16 – Benefícios do marketing de relacionamento	77
Figura 17 – Relação entre satisfação e fidelidade em cinco mercados diferentes.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais fornecedores e serviços prestados	18
Quadro 2 – Fluxo de comunicação do departamento de Assinaturas com as demais áreas	42
Quadro 3 – Análise de SWOT	44
Quadro 4 – Tipologia da pesquisa referente ao presente estudo	84
Quadro 5 – Perfil Sociodemográfico dos respondentes.....	88
Quadro 6 – Dedicção e interação dos assinantes com a plataforma	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas de posição e dispersão da pesquisa	91
Tabela 2 – Agrupamento dos construtos com as medidas de posição e dispersão	92
Tabela 3 – Tabulação cruzada – insatisfação conforme o gênero	96
Tabela 4 – Tabulação cruzada – insatisfação conforme ocupação	97

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	14
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organograma	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores	18
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	20
1.8.1 Área de Recursos Humanos	22
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças	24
1.8.4 Área de Operação.....	26
1.8.5 Área de Materias e Patrimônio.....	27
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	28
1.9 Fechamento Textual da Caracterização Organizacional e Referencial do Estágio.....	31
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	32
2.1 A área de Realização do Estágio.....	33
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	34
2.3 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades.....	36
2.3.1 Atividade A – Cadastro do visitante no Gerenciador.....	37
2.3.2 Atividade B – Cadastro do cliente no Vindi	38
2.3.3 Atividade C – Cadastro do cliente no Superlogica	40
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	41
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	45
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	46
3.2 Problema de Estudo	48
3.3 Características do Problema de Estudo.....	48
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho	53
4.1 Objetivos	54
4.1.1 Objetivo Geral.....	54

4.1.2 Objetivos Específicos.....	54
4.2 Justificativa	54
CAPÍTULO V – Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	57
5.1 Qualidade total em serviços – aspectos conceituais e sua importância para as organizações.....	58
5.2 Marketing de serviços – importância e elementos fundamentais dos serviços.....	66
5.3 Marketing de Relacionamento – ferramentas para criar, manter e aprimorar clientes ...	71
5.4 Impacto da satisfação e fidelização e fidelização de clientes na lucratividade organizacional	78
CAPÍTULO VI – Aspectos Metodológicos.....	83
6.1 Classificação da Pesquisa	84
6.2 Universo e Amostra	84
6.3 Instrumento de Coleta de Dados	85
6.4 Estratégias de Tratamento e Análise de Dados.....	86
CAPÍTULO VII – Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	87
7.1 Perfil Sócio Demográfico dos Assinantes Respondentes	88
7.2 Grau de Concordância dos Assinantes Respondentes	90
7.3 Dedicção e Interação com a plataforma	94
7.4 Tabulação Cruzada.....	95
7.5 Estratégias para melhoria dos serviços	98
CAPÍTULO VIII – Considerações Finais	101
8.1 Aspectos Conclusivos	102
8.2 Contribuição para Vida Acadêmica	104
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – Questionário	108

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Demetrius Silva Cavalcante, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2012.2.460841 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Administradores Mídias Digitais S.A, inscrita no CNPJ sob o número 08.913.843/0001-90, com sede no endereço Av. Nossa Senhora dos Navegantes, 415, sala 304 - Tambaú. A sua atividade fim está relacionada com portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet e, tem como responsável Leandro Maurício Medeiros Vieira.

1.2 Histórico da Empresa

O Administradores foi idealizado por Leandro Vieira em 2000, quando ainda cursava a graduação em Administração, mas foi ao ar oficialmente em 2004 e, desde então, firmou-se como o principal ponto de referência para acadêmicos e profissionais de Administração, que recebe mais de 6 milhões de visitas mensais e conta com mais de 350 mil usuários registrados. Todo o Histórico do Administradores está disponível no site como forma de transparecer sua visão para acadêmicos e profissionais que visam mudanças significativas na sociedade.

Em dezembro de 2010, o portal expandiu suas atividades lançando a inovadora Revista Administradores, uma publicação impressa totalmente diferente de todas as revistas de negócios tradicionais. Com o final da revista impressa em 2012, tornou-se apenas virtual, sendo disponível em dispositivos móveis com iOS e Android através do seu aplicativo.

Em 2014, o empresário Flávio Augusto da Silva, fundador da rede de idiomas Wise Up, adquiriu 50% do Administradores.com. Com o aporte, o Administradores.com passou a integrar a *holding* criada por Flávio Augusto para administrar seus novos negócios, o fundo de investimentos T-BDH Capital.

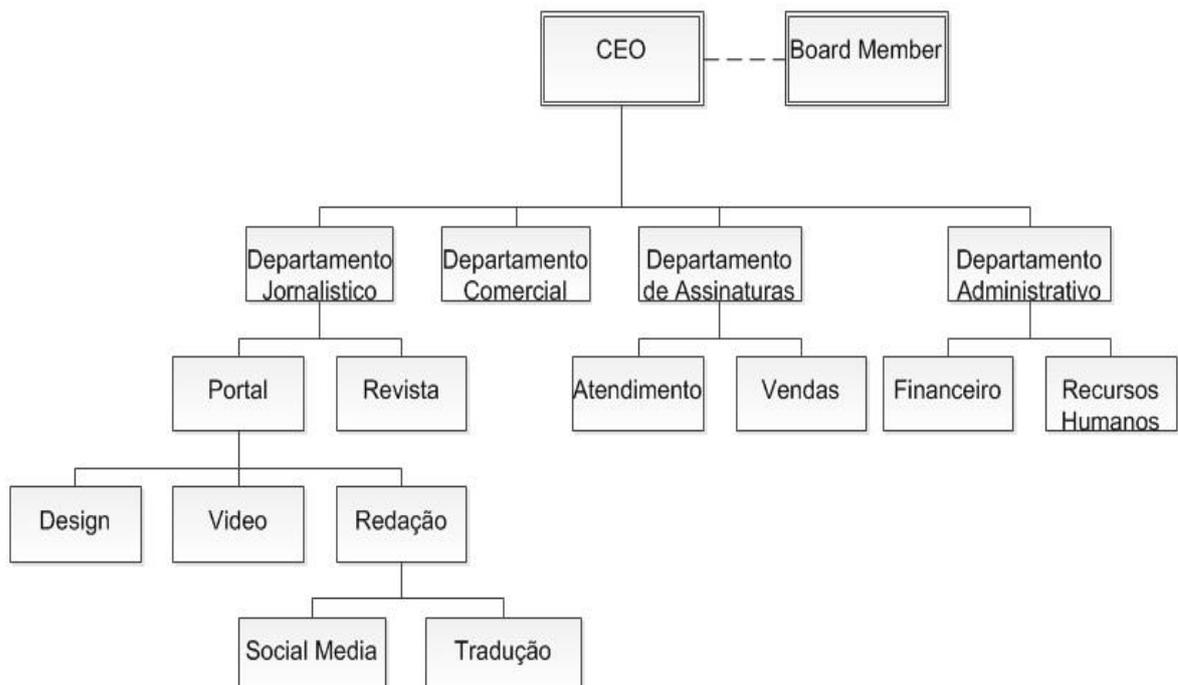
Pensando em oferecer conteúdo personalizado e ainda mais focado no aperfeiçoamento profissional, foi lançado em 2014 o “Administradores Premium”, serviço que reúne uma série de vantagens para assinantes, como workshops, cursos e programas especiais em vídeo (com certificado digital de participação), além da revista digital Administradores e a possibilidade de ter maior visibilidade e destaque no portal e redes

sociais do Administradores.com a partir da publicação de seus próprios artigos. A assinatura “Premium” também possibilita ao usuário ter aulas com grandes *experts* como Daniel Goleman, Peter Senge, Howard Gardner, Gustavo Cerbasi, Christian Barbosa, Sandro Magaldi, Ricardo Bellino e outras grandes autoridades do mundo dos negócios e da Administração.

1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma é um gráfico ou ilustração que representa a unidade estrutural de uma organização. O organograma tem a intenção de tornar as estruturas organizacionais transparentes, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão, com intuito de esclarecer dúvidas de clientes, parceiros e fornecedores (CHINELATO FILHO, 2009). Dessa forma, para entender melhor um organograma é necessário o domínio da estrutura geral da empresa, disposto em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. No caso do Administradores, utilizamos o funcional por se tratar das relações funcionais da organização, ou seja, as áreas são separadas por sua subordinação técnica. Dessa forma, observa-se na Figura 1 o organograma geral do Administradores.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Administradores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A economia de um país pode ser dividida em setores, dentre os quais as organizações fazem parte. Esses setores podem ser divididos em primários, secundários e terciários de acordo com os produtos produzidos, o modo de produção e os recursos utilizados (MENDES, 2004).

Dessa forma, Mendes (2004) classifica o setor primário, como relacionado ao desenvolvimento da agricultura, pecuária e ao extrativismo. Já o setor secundário é o que transforma as matérias-primas do setor primário em produtos industrializados, ou seja, atua no sistema industrial, enquadrando a produção de máquinas, equipamentos, construção e produção de bens de consumo. E, o setor terciário, está diretamente ligado à prestação de serviços e comércio em geral. Os serviços são produtos não materiais que pessoas ou empresas prestam a terceiros para satisfazer determinadas necessidades.

Por tanto, o Administradores está situado no setor terciário, pois está diretamente ligado à prestação de serviços, utilizando o portal e serviços da internet como principal canal. Como portal de notícias e canal voltado à informação, o Administradores tem percebido o comportamento dos visitantes e leitores relacionado à supervalorização das informações e tecnologias ligadas aos diversos tipos negócios, tornando os serviços gradativamente mais sofisticados, especializados e eficientes.

A finalidade do Administradores é contribuir para a evolução constante do profissional da Administração, bem como estudantes, professores, pessoas interessadas em alavancar a carreira profissional e empresários que visam especialização nas diversas áreas de negócios, através de conteúdos com os melhores *experts* do mercado.

O Administradores é um dos maiores meios de comunicação online voltado à área de Administração e negócios em língua portuguesa. Um site interativo, dinâmico, que conecta mais de 6 milhões de visitantes por mês, favorecendo-a enquanto plataforma de *networking* e compartilhamento de conhecimentos.

A Segmentação do Administradores não é excludente, podendo ser caracterizada demograficamente com a atitudinal e comportamental. Essa é à base de toda estratégia para se oferecer o melhor serviço para o público adequado. Por tanto Mendes (2004) destaca que a segmentação de mercado consiste em identificar num mercado heterogêneo um determinado grupo de indivíduos, com respostas e preferências semelhantes de produtos/serviços. Este

processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

O Administradores atua no website com domínio próprio, porém a maior audiência vem das redes sociais. O Administradores interage com os leitores em diversas redes sociais, que acabam impulsionando o conteúdo oferecido, como *Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Whatsapp, Snapchat, Youtube*, dentre outros.

1.5 Descrição da Concorrência

Inseridos em um mercado concorrente onde as empresas oferecem produtos/serviços similares ou idênticos aos seus, torna-se importante conhecer a concorrência, seus diferenciais, estratégias, valores, público alvo e, principalmente, seus produtos e serviços.

A concorrência é a competição ou disputa de várias empresas que atuam no mesmo nicho ou segmento de mercado para poder chamar a atenção do cliente e, assim, conseguir desenvolver um relacionamento com o cliente. De acordo com Garcia e Vasconcellos (2011), a concorrência pode ser perfeita – mercado competitivo: quando um certo número de empresas vendem para um certo número de consumidores, de modo que, isoladamente, uma empresa não afeta a oferta do mercado nem o preço de equilíbrio. Por haver diversas opções, os consumidores tendem a escolher o produto/serviço que mais se adéqua a sua necessidade, enquanto a empresa é obrigada a trabalhar tentando manter a melhor qualidade e preço no nível das outras empresas concorrente; ou monopolística: onde um pequeno grupo de empresas ou consumidores pode influenciar os preços dos produtos/serviços por não haver oferta suficiente no mercado para toda a demanda.

Para o Administradores, a concorrência estimula e impulsiona a economia e o crescimento das organizações. Hoje as principais concorrentes utilizam redes sociais para levar o conteúdo até os leitores, sendo assim, é fácil medir o alcance de cada concorrente e as formas utilizadas. Sempre que possível é utilizado o *benchmarking* para mensurar a performance das concorrentes, permitindo que compare sua eficiência com a das outras organizações, que, frequentemente, é utilizado para alcances de audiência no *Facebook*.

O Administradores se encaixa no mercado de concorrência perfeita, onde o mercado é competitivo, disputando a atenção dos visitantes com diversas empresas de conteúdo virtual, principalmente com as organizações que atuam nas redes sociais. Sendo

assim, enquadra-se na concorrência de forma, onde disputa os consumidores com todos os tipos de empresas que oferecem, no caso do Administradores Premium, serviços de minicursos, vídeo aulas e palestras. Levando em consideração sua atuação no portal e revista, também concorre com portais de notícias, revistas e agências de publicidade espalhados pelo Brasil.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O fornecedor é indispensável para que uma empresa se mantenha firme no mercado. Fornecedor é qualquer pessoa ou empresa interessada em suprir as necessidades em termos de matéria-prima, serviços e mão de obra (DIAS, 2010).

A Empresa possui uma cartela de fornecedores restringida, em linhas gerais, são fornecedores virtuais. A maioria dos fornecedores é formada por empresas consolidadas e exclusivas que atendem a demanda em setores isolados do Administradores, como: site, revista, loja virtual, base de e-mail marketing, sistema de cobrança, sistema de gerenciamento de boleto, dentre outros, os quais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais fornecedores e serviços prestados

Principais Fornecedores	Serviços Prestados
Mobister	Empresa que presta suporte técnico de TI.
K2Host	Serviço de hospedagem na internet.
Superlogica e Vindi	Plataforma para transação de pagamentos online.
Facebook	Serviço que gerencia anúncios e audiência nas redes sociais.
Mandic	Plataforma de nuvem para armazenamentos diversos.
Zendesk	Software de atendimento integrado ao e-mail.
Google Apps	Serviço que gerencia os e-mails, as campanhas publicitárias e audiência.
Skype	Sistema de utilização para ligações e chamadas.
Vimeo	Plataforma de inclusão e suporte de vídeos.
iStockphotos	Banco de imagens para utilização em matérias.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O comportamento dos fornecedores é cuidadosamente monitorado, pois a alteração de custo após o tempo de vigência do contrato pode afetar o preço final do serviço oferecido, uma vez que a matéria-prima é um importante item na atividade fim da organização (COBRA, 2010). Para o Administradores a credibilidade dos fornecedores viabiliza a qualidade do serviço da empresa. Por ser uma empresa atuante na forma virtual, existe uma flexibilidade na negociação de preços e prazos com os fornecedores, em virtude de acordos prévios para obter assim maior sinergia, mantendo uma relação estável, colaborativa e de longo prazo, acarretando assim, possíveis permutas e diminuição de custo para ambos.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Segundo Chiavenato (2000), o consumidor é todo aquele que não possui habitualidade nas compras, buscando várias empresas até que consiga restringir-se a ideal, que atenda suas necessidades no momento da compra. Já os clientes têm o caráter de habitualidade de comprar em uma mesma empresa, o que comumente se chama de freguês, ou seja, aquele que compra, volta e ainda recomenda para os amigos e familiares. (CHIAVENATO 2000).

O cliente quando pensa em fazer uma compra vai direto à empresa que ele já simpatiza ou possui algum tipo de vínculo que normalmente é criado através de um bom atendimento ou indicações de pessoas muito próximas. O cliente já conhece a empresa, sabe que está em um ambiente seguro e não fica preocupado com valores e sim com um bom atendimento. (CHIAVENATO 2000).

No Administradores toda organização é voltada para os visitantes – que consomem o conteúdo disponibilizado gratuitamente no portal -, e os *prospects* (clientes com potencial de compra). *Prospectar* é um trabalho que todo vendedor deve dominar, ou seja, desenvolver estratégias que façam com que possíveis clientes (pessoas, empresas e organizações), conheçam o vendedor, a empresa e os serviços oferecidos. Sendo assim, empresas, como o Administradores, que trabalham com o marketing digital, criam *leads* que são representados pelos seus visitantes potenciais, que podem ser formados por um cadastro voluntário, *download* de e-books, acesso a revista e pré-cadastro no site. A empresa desenvolve estratégias para gerar contatos e enviá-los para a parte comercial.

Os visitantes normalmente estão passando pelo portal para obter informações de pesquisa ou conhecer os serviços do pacote de assinatura. O objetivo do Administradores é

tratar bem os visitantes e consumidores eventuais para que se transformem em clientes, assim como satisfazer os clientes para que permaneçam assim por bastante tempo.

Todos os profissionais são orientados a auxiliar na resolução de um problema quando não há o responsável direto no momento. Utilizando redes sociais (*linkedin, Twitter, Facebook, Google Follow, Youtube, Instagram*) aproximando-se dos clientes da maneira mais rápida possível, sempre se comunicando da forma mais dinâmica e interativa. Um dos recentes meios utilizado é o *Whatsapp*, onde se percebeu, através dos *feedbacks* recebidos, a crescente satisfação dos usuários por estreitar esse contato entre o assinante e a empresa.

O Administradores, pensando em estreitar os laços com os clientes e visitantes que utilizam frequentemente o portal, disponibilizam gratuitamente a *newsletter* para enviar semanalmente um resumo das notícias e artigos, além de dicas de leitura e agenda de eventos. Porém, os principais conflitos estão relacionados com o excesso de conteúdo enviado para alguns usuários que se cadastraram com mais de um email ou em bases diferentes, como por exemplo, o cadastro em um e-book (recebendo conteúdo relacionado ao tema) e ao mesmo tempo feito um cadastro na *newsletter*.

Os clientes que possuem um relacionamento mais antigo com o Administradores fazem questão de participar e interagir nas mídias sociais, dando opiniões do que é que precisa ser melhorado tanto no portal como no Administradores Premium. E tudo isso é levado em consideração, pois uma das ferramentas utilizadas dentro do portal para aumentar a visibilidade e alcance da informação é o marketing de conteúdo. Trabalhando a divulgação dos textos e artigos dos clientes e consumidores, podendo ser destacado não só no próprio portal - que recebe mais de 6 milhões de visitas mensais ou nas redes sociais, que só no *Facebook* chega a ter mais de 1,6 milhões de seguidores -, mais também nos lançamentos dos e-books e na revista Administradores digital.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O Administradores tem a seguinte estrutura administrativa no período que a pesquisa foi desenvolvida: Leandro Vieira, fundador do site e CEO da empresa; Flavio Augusto, membro e sócio; Diogo Lins, diretor comercial; Anna Vieira, advogada, mas atua no financeiro junto com o contato externo; Demetrius Cavalcante, assistente comercial; Simão Mairins, diretor de jornalismo; Fabio Bandeira, diretor de assinaturas; Éber Freitas, editor da Revista Administradores; Ana Carolina, Relações Públicas; Daslei Bandeira, editor de vídeo;

Niandson Leocádio, Design e ilustração; Marcela Agra, Jornalista; além dos estagiários Fernanda Mendonça, Stuart Lucena e Raíza Pacheco (jornalismo), Igor Xavier e Gabriel Costa (assinaturas), Edmilson Melo (tradução) e Ricardo Melo (design gráfico).

Uma organização funciona como um conjunto de processos inter-relacionados que interagem para atingir seus objetivos comuns. Estes processos são executados diariamente pelas pessoas que integram a sua força de trabalho. Os serviços provenientes de um processo empresarial constituem a entrada para outros processos até sua chegada ao consumidor final. Na prática, um processo empresarial deve prever quem executará cada atividade, as instruções específicas de execução, que ferramentas serão usadas e qual o resultado esperado daquela ação (CHIAVENATO, 2000).

O Fundador e CEO, Leandro Vieira, juntamente com seu sócio, Flávio Augusto, compõem o nível estratégico, pois cabe a eles a definição das estratégias de longo prazo da empresa. Inclusive esse planejamento contribui para a visão, missão e valores da organização. Também entre eles que surge a concepção dos objetivos, metas, e da análise dos fatores que envolvem os concorrentes. São eles os responsáveis por prover os recursos e meios para que os níveis tático e operacional cumpram suas atribuições com eficiência e no prazo estipulado nas reuniões.

Os Diretores são responsáveis pela intermediação entre o nível estratégico e operacional. São eles que estipulam um planejamento a médio prazo e abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando as decisões do planejamento estratégico. Sendo assim, é a unidade que compõem o nível tático, onde transforma todo o planejamento estratégico em planos concretos dentro das unidades da empresa. Cada unidade, em específico, procura atingir seus próprios objetivos, seja no pacote de assinaturas, acesso ao portal (anúncios) ou *downloads* da revista, que varia desde otimizar determinada ferramenta ou área de resultado até utilizar de modo eficiente os recursos disponíveis.

Já o nível operacional é composto por todos que estão abaixo da diretoria, envolvendo os *designers*, editores, jornalistas, relações públicas, assistentes e estagiários. Tendo como principal finalidade desdobrar os planos táticos de cada área/setor em planos operacionais para cada tarefa. Esse nível possui um curto alcance, estando ligado diretamente com a área técnica de execução de um determinado plano de ação. Cada tarefa ou atividade é feito de forma isolada, preocupando-se com metas bastante específicas.

Já está sendo montada uma estratégia de venda junto aos Conselhos Regionais de Administração (CRA) e representantes organizacionais. É um novo modelo de negócio que

visa investir em aulas/metodologias dinâmicas para os profissionais cadastrados com base em conteúdos do Administradores, gerando receita tanto nas assinaturas, com conteúdo específico para as diversas áreas das empresas, como também para os que fazem parte do CRA, com acesso aos colaboradores/participantes pagando apenas um valor fechado de convênio.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos tem como atividade principal constituir o sistema que conduz as relações da organização com as pessoas que a compõem, tendo a responsabilidade de selecionar, treinar, contratar, remunerar, dar noções sobre saúde e segurança e estabelecer toda comunicação relativa aos funcionários (RIBEIRO, 2005).

A gestão de pessoas ainda é uma prática confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos. O profissional de Recursos Humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia a dia, pois serem humanos são dotados de personalidades próprias, dessa forma a gestão de pessoas tem de considerar se o profissional é proativo, dinâmico, criativo, flexível, mas, acima de tudo, verificar se ele concentra-se no modelo de negócio e se tem ênfase nos objetivos e resultados esperados pela organização (RIBEIRO, 2005).

O setor de RH do Administradores é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Contudo, como é uma empresa inovadora e que incentiva seus funcionários a saírem da zona de conforto, o setor cria um ambiente de trabalho aberto a novas idéias. Esse modelo de gestão já conseguiu refletir em ganhos para a organização. Um deles, por exemplo, é a melhoria nas relações entre empregador e empregado. Outro é a diminuição da rotatividade dentro da empresa.

Ribeiro (2005) ainda realça que a área de Recursos Humanos deve estar focada em auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas metas. Além disso, também tem de desenvolver o treinando e gerar empregados bem capacitados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administrando as mudanças e incentivando as políticas éticas e o comportamento socialmente responsável.

O setor de Recursos Humanos do Administradores foca sua atenção nas metas e resultados a serem alcançados, com vista à geração de valor para o Administradores enquanto

portal de conteúdo e Administradores Premium enquanto multiplataforma de conteúdo em vídeo. A combinação inteligente, coerente e alinhada dos papéis do RH com os propósitos e objetivos da empresa dá suporte ao sucesso organizacional.

A prioridade desse setor é manter o comprometimento e alinhamento entre as demais áreas, procurando sempre estimular e motivar toda a equipe, proporcionando aos funcionários uma visão clara de até onde ele pode chegar dentro da empresa e o que precisa para fazer isso, sem deixar que um funcionário fique sobrecarregado, pois o objetivo do departamento de recursos humanos é criar formas, meios e oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa. Todos os aniversários são comemorados, inclusive acontecem eventos fora da empresa em datas comemorativas como o natal.

1.8.2 Área de Marketing

O Marketing é uma área tão ampla e complexa que tentar defini-la já é, por si só, uma tarefa difícil. A área de Marketing está direcionada para o mercado, pois estuda as causas e os mecanismos que regem as relações de troca e pretende que o resultado de uma relação seja uma transação satisfatória para todas as partes que participam no processo. Sendo assim, Marketing pode ser entendido como um conjunto de atividades estratégicas que visam converter necessidades em oportunidades lucrativas (COBRA, 2009).

O Administradores utiliza o Marketing de relacionamento, tendo seu objetivo voltado para criar, desenvolver e manter todos os assinantes, estabelecendo relacionamentos de longo prazo, a fim de ganhar a confiança e fidelidade nos negócios (COBRA, 2009). Dessa forma emerge o choque entre o setor comercial – com intuito de vender a todo custo -, e o de marketing – buscando criar valor para organização como um todo.

Com a evolução dos meios de comunicação o Marketing evoluiu deixando a orientação que era voltada para o produto, passando a ter sua orientação voltada para a venda, e, atualmente, tendo sua orientação voltada para o consumidor (COBRA, 2010). As empresas agora oferecem produtos e serviços que possam gerar valor aos clientes. Isso mudou completamente o cenário de vendas, pois as empresas não vendem mais produtos ou serviços, e sim experiências de consumo.

Existe muita confusão sobre os deveres do departamento de Marketing nas organizações. As pessoas costumam confundir Marketing com propaganda e vendas, sendo

que estes são apenas algumas atividades do Marketing, que criam valor e não apenas vendas pontuais, mas são ingredientes poderoso para que as vendas aconteçam.

O Administradores utiliza vários procedimentos relacionados a MKT, principalmente no que se refere ao portal, enquanto provedor de conteúdo, e os serviços de informação da internet. A forma como a diretoria da empresa aloca recursos escassos aos diversos componentes do mix de marketing – produto, preço, promoção e praça – determina a fatia de mercado e a rentabilidade em determinado período. As reuniões periódicas visam melhorar a posição competitiva da empresa, decidindo onde alocar mais recursos com maior eficiência e eficácia aos componentes individuais no mix de marketing.

Como o Administradores trabalha predominantemente no formato virtual, o setor de Marketing é responsável por uma série de atividades como: Analisar o cenário da empresa visando o planejamento estratégico; Desenvolver e gerenciar campanhas promocionais; Definir canais e formas de atrair novos clientes; traçar objetivos e metas de comunicação; planejamento e gerenciamento da comunicação da empresa; gerenciar fornecedores de campanhas de publicidade ou marketing; gerenciar canais como redes sociais e websites; e enxergar novas oportunidades ou formas de negócios.

A prioridade do setor de Marketing é atingir o maior número de visitantes possível com a marca do Administradores, associando a imagem ao serviço do Administradores Premium. E, isso só é possível devido ao comprometimento dos demais setores da organização.

1.8.3 Área de Finanças

Finanças é a área do conhecimento que trata de assuntos relacionados a alocação de recursos escassos ao longo do tempo com o fim de obter benefícios com essa alocação. Hoje em dia está cada vez mais difícil saber gerir o capital, saber onde e como aplicá-lo, que retorno esperar de certo investimento.

Por isso, a administração financeira se tornou uma das áreas mais importantes da organização, trabalhando no nível estratégico, que pode ser dividida em quatro partes, sendo: finanças corporativas, investimentos, instituições financeiras e finanças internacionais (WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

As definições de finanças e contabilidade muitas vezes se confundem, uma vez que as duas disciplinas lidam com dinheiro. A área de finanças trata do controle e da gestão

de ativos e investimentos, estudando o dinheiro empregado. As finanças são, essencialmente, um subconjunto da economia e que considera os riscos, o tempo e o dinheiro em espécie disponível envolvido em empréstimos e fundos de reserva. Já a contabilidade trata da elaboração de registros, incluindo a medição e explanação de demonstrativos financeiros, ou seja, a contabilidade registra e avalia as atividades financeiras da organização. Transações financeiras como salários, rendimentos, entrada e saída de dinheiro são gerenciados por meio de escriturações contábeis. (WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

Embora o assunto finanças e contabilidade sejam diferentes, vale lembrar que não atuam de forma independente. Conforme dito no parágrafo acima, a área de finanças está voltada para informações monetárias, ao passo que a gestão financeira precisa das informações geradas pela contabilidade. Os princípios de cada uma delas também são diferentes. Na área de finanças, as decisões são tomadas de acordo com as informações registrada. A contabilidade, por sua vez, faz os registros reais das informações. Entretanto, as finanças e a contabilidade se baseiam em fatos. Para Silva (2008), uma análise minuciosa das informações financeiras disponíveis para a empresa e também das informações internas e externas possibilita uma transformação desses dados em dados úteis para tomada de decisão.

Hoji (2004) relata que um Administrador Financeiro em exercício de suas funções deverá ter habilidades que lhe auxiliem, tais como, planejar e analisar o controle financeiro, análise nas tomadas de decisões de investimento e tomar decisões de financiamentos objetivas e inteligentes. Em resumo, as dificuldades que o Administrador Financeiro enfrenta no dia-dia através de suas atividades são várias e requerem um perfil muito maleável e uma capacidade de visualizar os diversos ambientes da empresa, onde possa trabalhar as oportunidades que venham a surgir e enfrentar as situações adversas, mantendo a firmeza nas decisões.

A área de finanças do Administradores é responsável por supervisionar toda parte das funções de suporte administrativo e financeiro, planejando, organizando, dirigindo e controlando as atividades financeiras da empresa. Também é responsabilidade da área financeira fixar junto aos diretores políticas de ações a longo prazo para novos valores de anúncios e assinaturas, assegurando o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas.

As prioridades do setor de finanças do Administradores são as atividades de planejamento financeiro, como contas a pagar e contas a receber, cobranças, gestão do patrimônio da empresa, compras administrativas, gerenciamento das atividades dos outros setores. Além de coordenar as atividades da tesouraria e da controladoria, acompanhar as execuções orçamentárias de custo e estudos econômico financeiros, realizar análise e

apuração de impostos, acompanhar rotinas fiscais, contábil, obrigações trabalhistas e previdenciárias, manter relacionamento com bancos, dar suporte às áreas de negócios com a criação e análise de relatórios gerenciais e indicadores de performance.

O setor de finanças é organizado e funciona de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos pelos valores organizacionais e se relaciona diretamente com o departamento jurídico. É um setor que conta com pessoas de extrema confiança, que preza pela ética e o compromisso de suas atividades.

1.8.4 Área de Operações

Sobral e Peci (2013) destacam que a Administração de Operações é a área responsável pelo planejamento, controle e operação das atividades que transformam insumos e recursos em produtos ou serviços. De forma geral, a Administração de Operações tem o objetivo de gerir de forma eficaz as atividades da organização, sendo responsável por satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. E, para isso, é necessário um alinhamento da função de operações com os objetivos e metas da organização como um todo.

Dessa forma, a função de administração de operações é desempenhada pelo gerente de operações. De acordo com Sobral e Peci (2013) compete ao gerente de operações: formular uma estratégia de operação; tomar decisões a respeito da localização, da capacidade e ao layout das instalações; desenvolver os produtos ou serviços; planejar e controlar a cadeia de produção; organizar o trabalho; administrar o espaço; entre outras atividades.

“A Administração de operações deve estar alinhada com a missão, visão e os objetivos estratégicos da organização, traduzindo as estratégias em prioridades competitivas concretas que vão determinar a natureza das operações (SOBRAL; PECI, 2013, p. 414)”. Dessa forma, a área de operações está atrelada com o nível tático do Administradores, com o intuito de estimular as competências essenciais de cada departamento, aquelas que devem ser priorizadas para que ela seja, de fato, competitiva.

Pela sua atividade virtual, o Administradores tem suas atividades relacionadas com o planejamento e o controle das operações voltadas para a boa utilização dos recursos e autoridade adequada para manter a motivação e a liderança das equipes e grupos de trabalho.

Na realidade, a área de Operações do Administradores se inter-relaciona com todas as outras demais áreas. Dessa forma, suas decisões são afetadas e afetam decisões de outros setores da organização. Por exemplo, o planejamento do setor comercial deve ser

articulado com o departamento de marketing com base na demanda, assim como a melhoria da produtividade deve ser articulada com o departamento de vendas e o de recursos humanos, por meio do desenvolvimento de ações de treinamento e motivação. Dessa forma, o desempenho do Administradores como um todo depende da eficiência com que essas interações são gerenciadas.

No decorrer do processo de administração de operações, o nível tático do Administradores deve tomar uma série de decisões complexas, que variam desde os seus serviços principais – como workshops, revista e destaque no portal, a especificação da capacidade de vendas, a localização dos pontos de estratégia (virtuais), a escolha dos canais e dos eventos que irão participar até as abordagens mais complexas, como os novos modelos de negócios que acabam se relacionando com o serviço principal.

Dessa forma, por meio das estratégias traçadas, o Administradores está desenvolvendo novos modelos de negócio, um deles é investir em consultores ou representantes organizacionais. Utilizando esse novo modelo, por exemplo, o representante fornece seus serviços, tendo como enfoque fornecer seu esforço e conhecimento sobre a plataforma para indicar ou fechar parcerias. Ele pode usar bens materiais como relatórios, propostas, ou outro qualquer. No entanto, o que ele está fornecendo realmente é o seu serviço.

O Administradores oferece um serviço para empresas utilizando seu alto número de acessos para divulgar anúncios, campanhas, infográficos, banners e captação de leads. Dessa forma, a administração de operações está sempre presente ao vislumbrar novas formas de transformar o serviço principal (insumo) em novas oportunidades.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Administração de Materiais realiza todos os conjuntos de atividades desenvolvidas dentro de uma organização envolvendo os materiais utilizados, de forma direta ou não, destinada a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas áreas. Tais atividades abrangem compras, recebimento de novas matérias, armazenamento, estocagem, fornecimento para as áreas solicitadas e operações gerais de estocagem e controle (VIANA, 2010).

A Administração patrimonial é um conjunto de processos e metodologias que visam o correto controle e manuseio do patrimônio da organização. É muito importante que o patrimônio da organização seja medido e acompanhado, pois realizando um acompanhamento

correto dos recursos que estão em posse da empresa, representados no caixa, a empresa tende a dar mais lucros, ter suas finanças controladas, estabelecer normas, analisar a auditoria e servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os setores, sejam eles diretamente ou indiretamente envolvidos com a organização. (MARTINS E CAMPOS, 2009).

Como já destacado por Viana (2010), a Administração de materiais e patrimônio têm como principal objetivo atender as necessidades e expectativas dos clientes sejam eles internos ou externos. Sendo responsável por um conjunto de atividades que tem a finalidade de assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, levando em consideração o tempo correto, a quantidade necessária, a qualidade requerida e pelo melhor preço possível.

O Administrador desenvolve todos os procedimentos relacionados à gestão de materiais e de patrimônio visando a conscientização dos colaboradores. A gestão de materiais e de patrimônio visa definir as atribuições de cada área/setor, estabelecer responsabilidades, estabelecer a metodologia e filosofia da empresa (valores) e suprir os recursos necessários nas diversas áreas da organização. Sendo assim, o nível estratégico da organização nomeia responsáveis para cada setor com o objetivo de gerenciar, controlar e direcionar a empresa para aplicar métodos gerais de organização, assim como planeja a utilização eficaz de mão de obra, equipamentos, material, serviços e capital.

Complementando, Martins e Campos (2009), diz que a organização que possui uma administração de materiais eficaz terá resultados instantâneos no que se refere à vantagem competitiva, pois diminuirá seus desperdícios, impactando diretamente na redução dos custos, proporcionando também uma maior flexibilidade para negociar com fornecedores e agilizar a entrega de seus produtos para os clientes.

A relevância desse setor está relacionada com todos os demais departamentos da organização, suprimindo toda e qualquer demanda por recursos para que seja feita sua função da melhor forma possível. Também é feita uma conscientização com toda a organização para preservar os bens que possuem, trabalhando da melhor forma possível e evitando desperdícios.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Um sistema de informação é um conjunto de elementos virtuais que tem como elemento principal a informação. Para Laudon e Laudon (2001 apud CÔRTEZ, 2008)

sistemas de informação são conjuntos de componentes que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para as mais diversas áreas da organização, visando dar suporte á tomada de decisão. Seu objetivo é captar, armazenar, tratar e fornecer informações de modo a apoiar as funções ou processos de uma organização.

Devido à exigência dos diferentes setores que compõem uma organização e seus interesses individuais são necessários diversos tipos de sistemas, pois não existe um sistema capaz de atender todas as necessidades de uma organização. Contudo, Laudon e Laudon (2007), uma empresa é tão boa quanto às pessoas que fazem parte dela. O mesmo se aplica aos sistemas de informação que são utilizados: se não existe pessoas qualificadas que saibam manusear ou utilizar as informações fornecidas pelo sistema para atingir os objetivos da organização, eles serão inúteis.

Os níveis hierárquicos requerem diferentes tipos de sistemas para gerenciar as diferentes operações e atividades realizadas. Os sistemas podem abranger os níveis estratégicos, táticos e operacionais. O Administradores ainda não possui um sistema de gestão que consiga interligar os demais setores. São utilizados sistemas exclusivos para cada área e até mesmo para cada operação.

O nível estratégico utiliza recursos específicos de cada sistema para gerar os relatórios e assim traçar novos planos. A maioria dos sistemas atende todo o nível operacional, todos automatizados, realizando transações rotineiras, onde os recursos são predefinidos e estruturados. São através deles que os diretores monitoram operações internas e externas, atendendo a cinco categorias funcionais: operação, conteúdo, finanças, visitas e vendas.

O gerenciador do portal é utilizado por todos os níveis, correspondendo apenas ao nível tático os históricos de acesso, relatórios, apoio a planejamentos, sempre apresentando dados básicos mensalmente. As demais áreas utilizam conformem suas atividades, no caso do departamento de assinaturas, a equipe de vendas utiliza para verificar as pessoas que acessaram a plataforma do Administradores Premium, mas que não completaram o seu cadastro, sendo disponibilizado dados como nome, e-mail, telefone, quantidade de pessoas que acessaram, pessoas que desistiram e número de erros na página.

Os sistemas utilizados para pagamento são Vindi e Superlogica, atendendo aos níveis tático e operacional. Atendem ao nível gerencial ajudando a tomar decisões não usuais com eficiência a fim de solucionar problemas não esperados. Usam informações internas obtidas dos assinantes, como forma de pagamento, divisão, número de pagamentos efetuados,

número de inadimplência, restrições da Cielo, dados pessoas, número do cartão, dentre outros. Tem maior poder analítico que os outros sistemas, podendo-se alterar e incluir dados através de menus que facilitam a entrada deles e obtenção de informações processadas.

Os sistemas de pagamento e controle (Vindi e Superlogica) são utilizados pelos Diretores para tomar decisões não rotineiras que exigem bom senso, avaliação e percepção. Ele é formado por estações de trabalho, menus gráficos, dados disponíveis dos assinantes, bancos de dados externo, e possuem fácil comunicação e interface.

Hoje é essencial a presença de um sistema de informação para que o Administradores cresça no mercado. Pois, o sistema de informação ajuda na realização de transações, na estruturação da comunicação com o público, na precisão dos relatórios, nas informações sobre os concorrentes, na satisfação dos consumidores, dentre outros. A competitividade virtual exige que as organizações utilizem sistemas cada vez mais modernos, diante das mudanças constantes da sociedade da informação, fazendo com que elas também se modifiquem e requeiram planejamento de suas informações auxiliadas pelos recursos da tecnologia da informação.

Uma das conclusões mais evidentes das organizações nos tempos atuais é a de que a internet revolucionou muito os negócios. O uso de ferramentas e recursos online pode representar vantagens competitivas para as organizações que utilizarem de forma sábia esses recursos. O *e-business* decorreu dessa evolução da internet. Geralmente, de acordo com Moreira (2006), o e-business trabalha com o *e-service* e *e-commerce*, por envolver vendas e/ou serviços pela internet, sejam elas realizadas *business to business* (B2B) ou *business to consumer* (B2C).

Das ferramentas de que o Administradores dispõe, as tecnologias e os sistemas de informação estão entre a mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, especialmente quando combinadas com os diferentes serviços na internet. Os sistemas de informação dão suporte a relatórios, processos correntes, histórico de acessos, orientação para eventos internos ou externos, apoio ao planejamento, controle e decisão, dentre outras atividades típicas de sistemas computadorizados.

O Setor de TI do Administradores funciona externamente, com empresas que auxiliam no gerenciamento dos sistemas e que fazem reuniões periodicamente para pautar as principais demandas e sugestões dos colaboradores. As principais atividades desempenhadas pela área de SI correspondem ao gerenciamento da entrada de recursos de dados,

transformação dos dados em informação, saída de serviços de informação, armazenamento de recursos de dados e controle de desempenho do sistema.

Os responsáveis pelo gerenciamento do SI no Administradores têm suas prioridades voltadas a otimização e gerenciamento do site e sistemas interligados correspondente a inserção dos anúncios e ao controle de assinantes. Sua relação é direta com as demais áreas do Administradores, pois se um sistema para, como por exemplo o gerenciador do site, a área comercial não pode trabalhar com os anúncios, a área de jornalismo não pode publicar o conteúdo, os editores não conseguem carregar os vídeos e as revistas e os vendedores e atendentes da área assinaturas não conseguem realizar vendas.

1.9 Fechamento Textual da Caracterização Organizacional e Referencial do Estágio

Ainda que esteja há onze anos no mercado, sendo uma empresa consolidada com métodos e normas, a realidade da organização ainda não se aplica para o setor de vendas com os padrões e todos os requisitos inerentes a uma empresa de seu porte, principalmente quando se trata de uma considerada demanda de consumidores e clientes. A maioria dos setores já está consolidada, mas o departamento de assinaturas é recente e tem pouco mais de 1 ano.

Visto que para o departamento de assinaturas obtenha sucesso com sua equipe de vendas, é preciso operar com o máximo de desempenho no treinamento e motivação, geração de *leads* e recursos de pessoal. Por tanto, Cobra (2010) destaca que marketing é uma área-fim, incluindo vendas como sua divisão, então, para que a empresa obtenha lucro é imprescindível que as áreas-meio lhe dêem o suporte necessário para que o setor de vendas exerça com competência o seu papel.

Contudo, é um desafio constante para o departamento de assinaturas a satisfação e fidelização de seus clientes e consumidores, visto que o pacote de assinaturas é renovado mensalmente. Então, a área de estudo escolhida para a realização do estágio foi o departamento de assinaturas, sendo especificamente o setor de vendas.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 A área de realização do estágio

O escritório de trabalho do Administradores está localizado no 3º andar do Empresarial Navegantes, n. 415, na Av. Nossa Senhora dos Navegantes, em Tambaú, João Pessoa. O Ambiente é climatizado, equipado com 15 computadores, 2 *tablets*, 3 televisões, frigobar para os funcionários, quadros para anotações (avisos, idéias e sugestões), 2 impressoras, um acervo de livros etiquetados (separados por categorias), vídeo game para lazer, banheiro, cozinha, sala de reuniões e gravações.

O ambiente é dividido em 3 “ilhas”. A primeira ilha é ocupada pela Direção, onde ficam os principais diretores e o CEO. A segunda ilha é ocupada pelo departamento de jornalismo, que inclui os membros da redação, além dos designers e editores de vídeo e revista. A terceira, e última ilha, é separada das demais por duas portas de vidro e um ambiente isolado para melhorar a acústica, sendo ocupada pela equipe de assinaturas, onde está localizado o assistente de assinaturas, a relações públicas e os estagiários de assinaturas. O estágio foi realizado na departamento de assinaturas, correspondente ao setor de vendas. O setor é equipado com 4 computadores novos, 4 cadeiras giratórias de aço, 4 equipamentos de *headset* além de um acervo de livros disponíveis nas negociações como forma de brindes para os assinantes, conforme Figura 2.

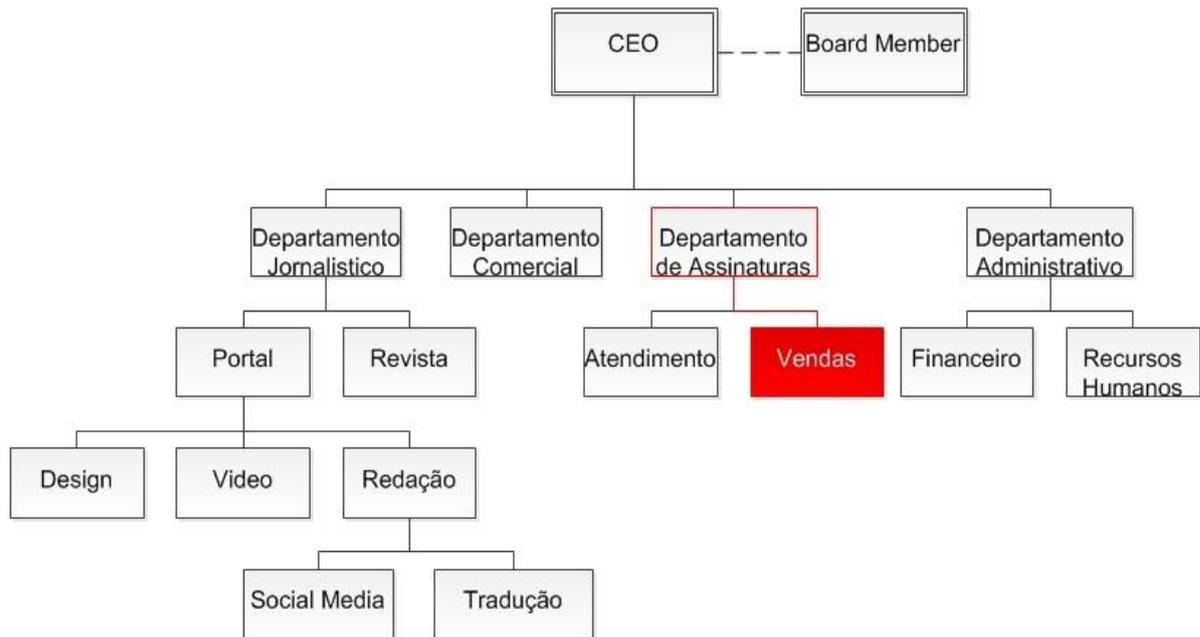
Figura 2 – Departamento de assinaturas- referente à área de realização do estágio



Fonte: Acervo elaborado pelo autor, 2016.

O Departamento de assinaturas foi criado em 2015, após o sucesso dos primeiros meses que em que o “Administradores Premium” ficou disponível. Dessa forma, observa-se na Figura 3 a identificação da área de estágio no organograma geral, correspondendo ao departamento de assinaturas, tendo como foco o setor de vendas.

Figura 3 – Organograma geral com foto no setor de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O setor de vendas é responsável pela venda, pós-venda, auxiliar nas dúvidas ou perguntas dos usuários, acompanhar os pagamentos de boletos e processamentos de cartões, e interagir com interessados e assinantes do pacote Premium. O departamento de assinaturas também utiliza estratégias de marketing para propagar a marca do Administradores, utilizando disparos de e-mail marketing, campanhas, eventos em universidades, participações em congressos e patrocínio em eventos.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

Todas as operações ligadas às assinaturas são estruturadas pelo Diretor de Assinaturas, Fábio Bandeira, onde são elaboradas as estratégias juntamente com os demais Diretores, sendo, em seguida, passadas aos níveis operacionais para por em prática. É a área, atualmente, em maior evidencia no Administradores, pois está com um número crescente de

novos assinantes, inclusive a equipe interna só aumentou desde o seu surgimento no final de 2014.

A missão, visão e valores organizacionais estão declarados publicamente no portal Administradores. A definição é resultado de todos os olhares dos colaboradores da organização. O planejamento estratégico é baseado em todos os clientes internos que contribuem para formar aquilo que a empresa é ou pretende ser.

O Administradores tem a missão de contribuir para a evolução constante do Administrador e da Administração, bem como estudantes, professores, empresários e pessoas interessadas na área de negócios. Sua visão: Ser a principal e maior referência online em Administração e Negócios do mundo.

De acordo com as palavras do Leandro Vieira, CEO do Administradores, “há algum tempo, a Internet vem moldando as formas de relacionamento. As pessoas estão descobrindo novas maneiras de compartilhar conhecimento, de forma coletiva. Cientes disso, estamos utilizando essa poderosa ferramenta para impulsionar o crescimento da Administração de Empresas. Como resultado direto, as pessoas que fazem parte desse movimento estão ficando mais inteligentes, mais audazes e capazes, mudando a realidade à sua volta”.

Os valores do Administradores transformam pessoas e histórias. Os valores correspondem a integridade, respeito e ética, trabalho em equipe, lideranças interativas, proatividade, realização profissional, valorização humana, visão estratégica, excelência na execução e, acima de tudo, paixão pelo cliente.

A área de assinaturas, onde foi realizado o estágio, dissemina a visão para todos os assinantes, realizando a missão e trabalhando os valores, com todos os colaboradores, parceiros, clientes e consumidores, fortalecendo a posição como o principal e maior canal online voltado à área de Administração e Negócios.

A área de assinaturas trabalha em conjunto com as demais áreas da empresa, pois o sistema é feito de forma holística e todas as áreas acabam se relacionando com o intuito de propagar o conteúdo para alcançar o maior número possível de pessoas. O Administradores não foca apenas em assinantes, pois os visitantes do portal – que estão em busca de conteúdo, deparam-se com anúncios estrategicamente posicionados e que podem suprir a demanda dos vários públicos que visitam a página.

A área de assinaturas, por lidar diretamente com os clientes, recebe os *feedbacks* externos, tanto sobre a imagem como a impressão que o visitantes, clientes e consumidores

tem do portal. Por isso, é a área responsável por filtrar as informações necessárias e repassá-las para as áreas pertinentes, a fim de proporcionar um ambiente cada vez mais confortável e confiável.

2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Chinelato Filho (2009), o fluxograma é a representação visual de um passo a passo de ações que envolvem um determinado processo ou rotina de trabalho geralmente feito através de figuras geométricas e retas. Ou seja, consiste em representar graficamente as diversas etapas do processo envolvidos a partir de símbolos, de forma descomplicada, a transição de informações entre os elementos que o compõem.

Os fluxogramas podem se dividir de acordo com: a forma (horizontal, vertical, panorâmico ou arquitetônico) ou propósito (de trabalho, forma, método, espaço, analítico, combinado). Os tipos mais comuns de fluxograma são: Fluxograma Linear – também conhecido como diagrama de blocos (sequência de atividades contínua e sem envolvimento de decisão); Fluxograma de processos simples (mostra as fases e necessidades básicas de qualquer processo); Fluxograma funcional (sequência de atividades de um processo entre as áreas ou seções por ele flui); Fluxograma físico ou geográfico (mostra o caminho percorrido por um processo no ambiente); e Fluxograma ANSI – apresenta uma relação fiel da interação entre as etapas do processo (CHINELATO FILHO, 2009).

O fluxograma é de suma importância para as empresas, pois simplifica e racionaliza o trabalho, permitindo um estudo detalhado dos métodos, processos, rotinas e funcionamento de um determinado departamento ou área da empresa.

O Administradores está em constante mudança, sempre simplificando ou modificando os métodos de trabalho, visando a agilidade e qualidade do processo. Com isso, o fluxograma funciona como forma de identificar gargalos ou retrabalhos e, assim, evitá-los.

As atividades/responsabilidade desempenhas no período de realização do estágio pelo assistente de assinaturas (assistente comercial), função onde está localizado o estagiário, corresponde ao acompanhamento de pedidos e controle de vendas internas. O assistente de assinaturas sugere políticas de venda, participa de eventos, planeja vendas promocionais, demonstra funcionalidades do serviço, acompanha clientes na pós-venda. Estão sob as responsabilidades de um assistente de assinaturas realizar o fechamento, cancelamento e abertura de vendas, fazer o acompanhamento de pedidos de venda, realizar o controle de

vendas por tipo (boleto, cartão, renovação, pagamento trimestral, pagamento semestral, pagamento anual), compilação de dados para apuração e interação com o público, principalmente para esclarecer dúvidas dos clientes e consumidores.

Para que o assistente de assinaturas tenha um bom desempenho na sua função além da graduação é essencial que tenha domínio em toda a sua área de atuação, sabendo tomar decisões, demonstrar senso de organização, ser criativo, saber escutar atentamente, trabalhar em equipe, dominar o serviço que está vendendo (Administradores Premium) e sempre estar atualizado, buscando conhecimento sobre marketing, técnicas de vendas, comunicação, administração do tempo e planejamento de vendas.

O assistente de assinaturas por ser o profissional responsável pelo acompanhamento de pedidos e controle de vendas e tendo suas funções subordinadas por seus superiores se reporta diretamente ao Diretor de assinaturas. As principais atividades estão relacionadas com os cadastros nos sistemas utilizados.

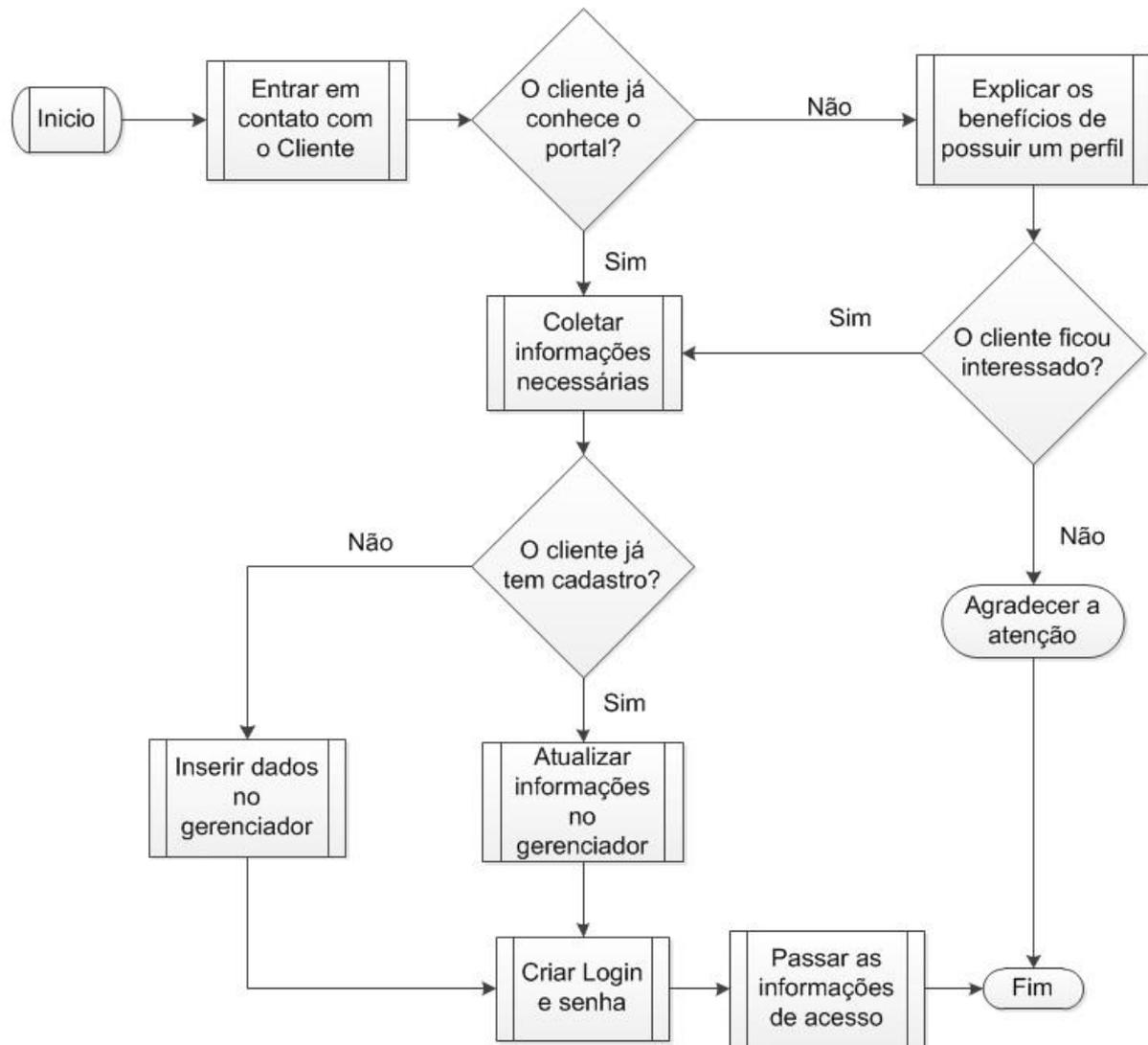
2.3.1 Atividade A – Cadastro no gerenciador do portal

O cliente pode entrar em contato pelo e-mail, *whatsapp*, telefone, ou até mesmo em um evento, pedindo orientações para se cadastrar no site do modo gratuito ou Premium (pacote de assinaturas). Mesmo que a intenção seja fazer uma assinatura, antes o cliente precisa ser cadastrado no gerenciador, para que tenha um perfil com senha e possa acessar todo o conteúdo disponibilizado no portal. Esses cadastros são realizados de forma orgânica (pelo próprio cliente) ou de forma manual (pela equipe de assinaturas) e são reportadas semanalmente ao Diretor de assinaturas através de relatórios.

Essa é uma das principais atividades, pois antes de acontecer a venda ou a fidelização do usuário, é necessário um cadastro/registro no site. Todas as atividades desenvolvidas pelo assinante são registradas no perfil, desde a publicação de artigos até os tópicos e textos mais visitados.

O cadastro do cliente no gerenciador permite o acompanhamento do seu acesso, inclusive notificá-lo sobre novidades na plataforma. Assim, as atividades do cliente conseguem ser monitoradas e adequadas às informações que ele irá receber no perfil. Podemos destacar essa atividade como a base para conhecer melhor o consumidor e, talvez, o futuro assinante (*prospect*). Dessa forma, a Figura 4 representa o fluxograma do processo de cadastramento.

Figura 4 – Fluxograma do processo de cadastramento no gerenciador.

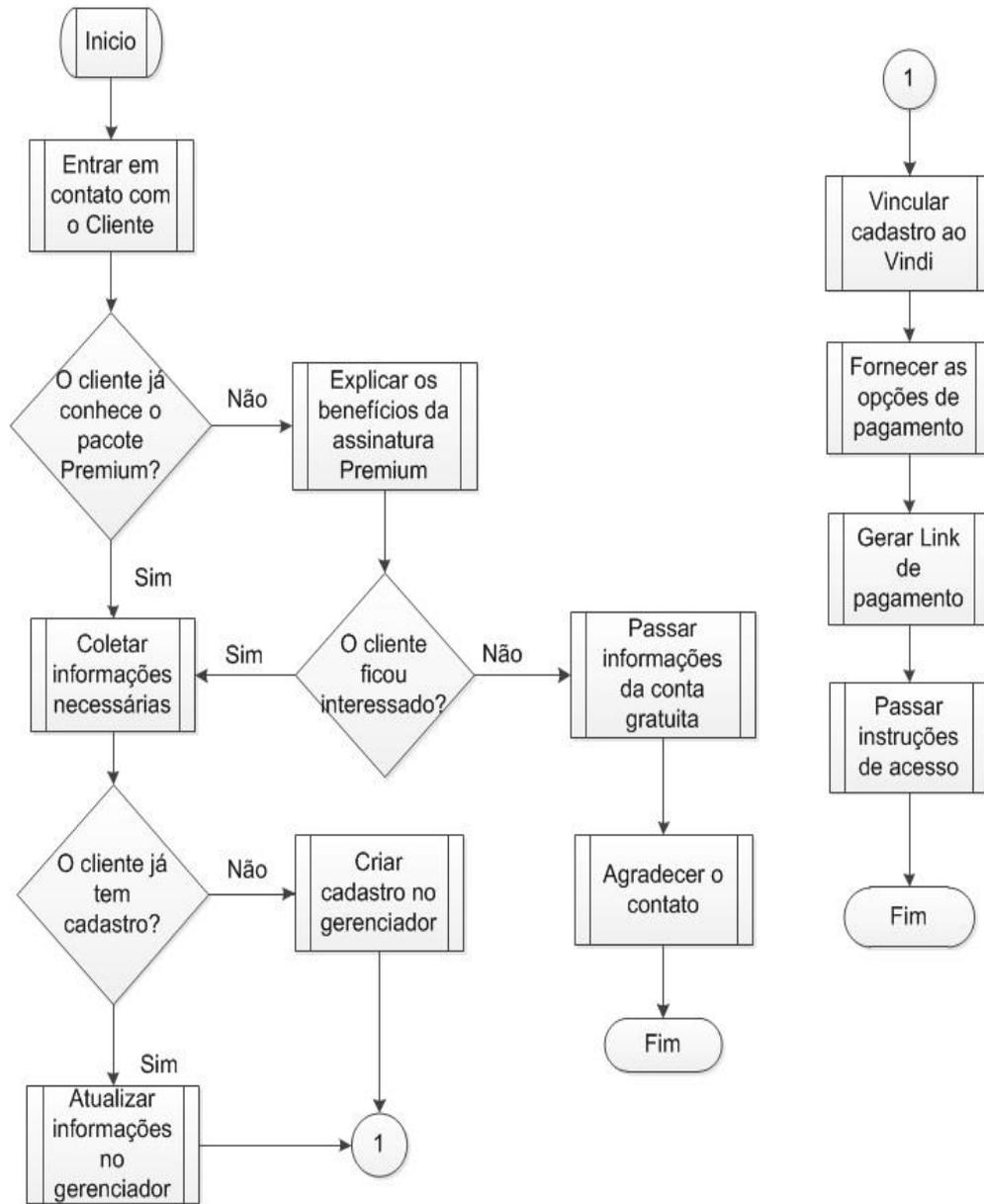


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

2.3.2 Atividade B – Cadastro do cliente no Vindi (ferramenta utilizada para gerenciar a assinatura mensal)

O Vindi atualmente é a principal ferramenta utilizada para gerenciar o cliente enquanto assinante. Após o cadastro no gerenciador, caso o consumidor queira se tornar cliente/assinante é preciso inseri-lo no Vindi, pois é o sistema responsável por gerir as cobranças, faturas, relatórios, cancelamentos, classificar os vendedores, além de manter todos os dados do cliente vinculados ao gerenciador.

Figura 5 – Fluxograma do processo de cadastramento no Vindi.



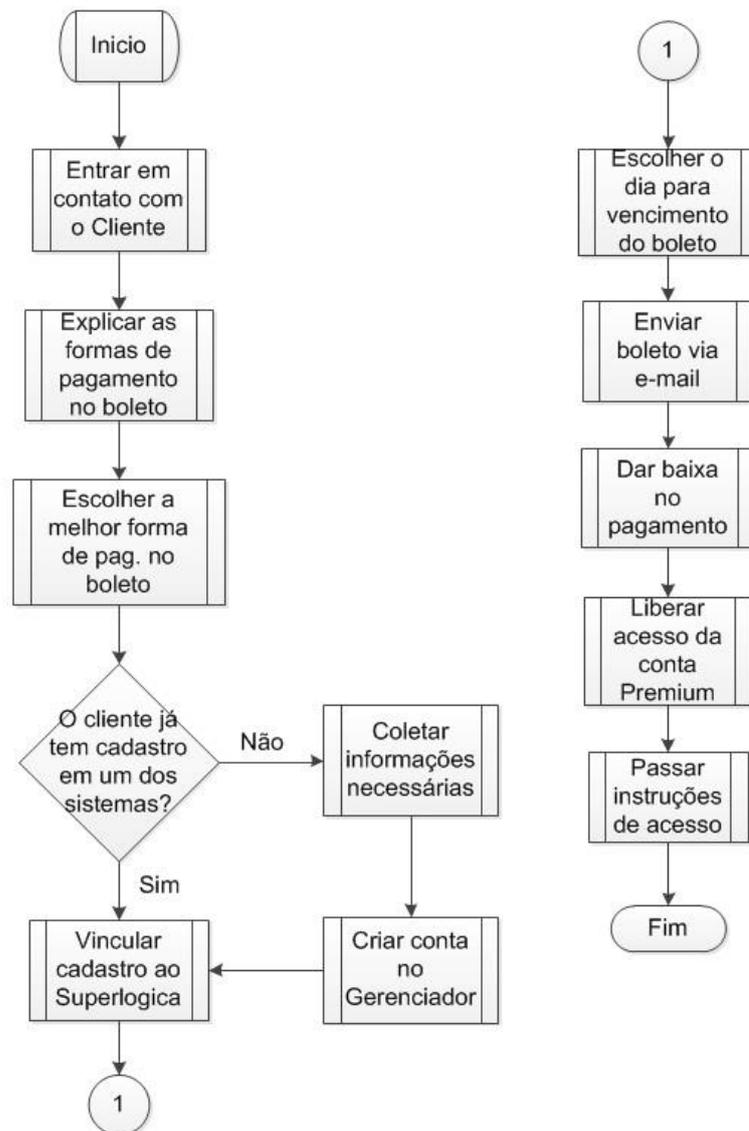
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O cadastro no Vindi é de extrema importância para o gerenciamento do assinante, pois é a partir dele que o Diretor de Assinaturas, responsável direto pelo setor, checa todas as operações e gera os relatórios que serão repassados para a holding que compõe o fundo de investimentos T-BDH Capital.

2.3.3 Atividade C – Cadastro do cliente no Superlogica (Antigo sistema utilizado para gerir as formas de pagamento do cliente, mas que ainda é usado para emitir boletos – que são casos especiais).

O Superlogica é o antigo sistema utilizado no gerenciamento do cliente, mas que foi substituído no final de 2015 pelo Vindi, citado na atividade B. Hoje o Superlogica ainda continua como parte da operação, até que seja encerrado o contrato, sendo utilizado para gerir casos especiais, como as formas de boleto semestral, anual ou emissões de boletos avulsos solicitados pelos clientes que estão inseridos no antigo sistema.

Figura 6 – Fluxograma do processo de cadastramento no Superlogica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O Superlogica ainda é fundamental no gerenciamento dos assinantes do Administradores Premium. Na sua criação em 2014 o Administradores Premium funcionava como assinatura anual, podendo ser dividida em até 12 vezes no cartão de crédito ou em até 3 vezes no boleto bancário. O Superlogica funcionou como sistema principal até o final de 2015, tendo a maioria dos assinantes cadastrados nesse sistema. Hoje o Superlogica funciona apenas para emitir boletos para novos assinantes – algo que não pode ser feito no novo sistema (Vindi) e gerenciar antigos assinantes que fizeram divisões na forma de pagamento. Esse sistema permanecerá ativo até o final de 2017.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Sempre que uma estratégia é traçada os diretores trabalham de forma holística para alcançá-la. A área de assinaturas, onde foi realizado o estágio, está sempre em contato com a área de jornalismo para que sejam produzidas novas matérias, vídeos, e-books, dentre outras atividades que aumente o número de visitantes no site. Com o crescente número de visitantes no portal também aumenta a quantidade de clientes e consumidores, principalmente ligados ao Premium.

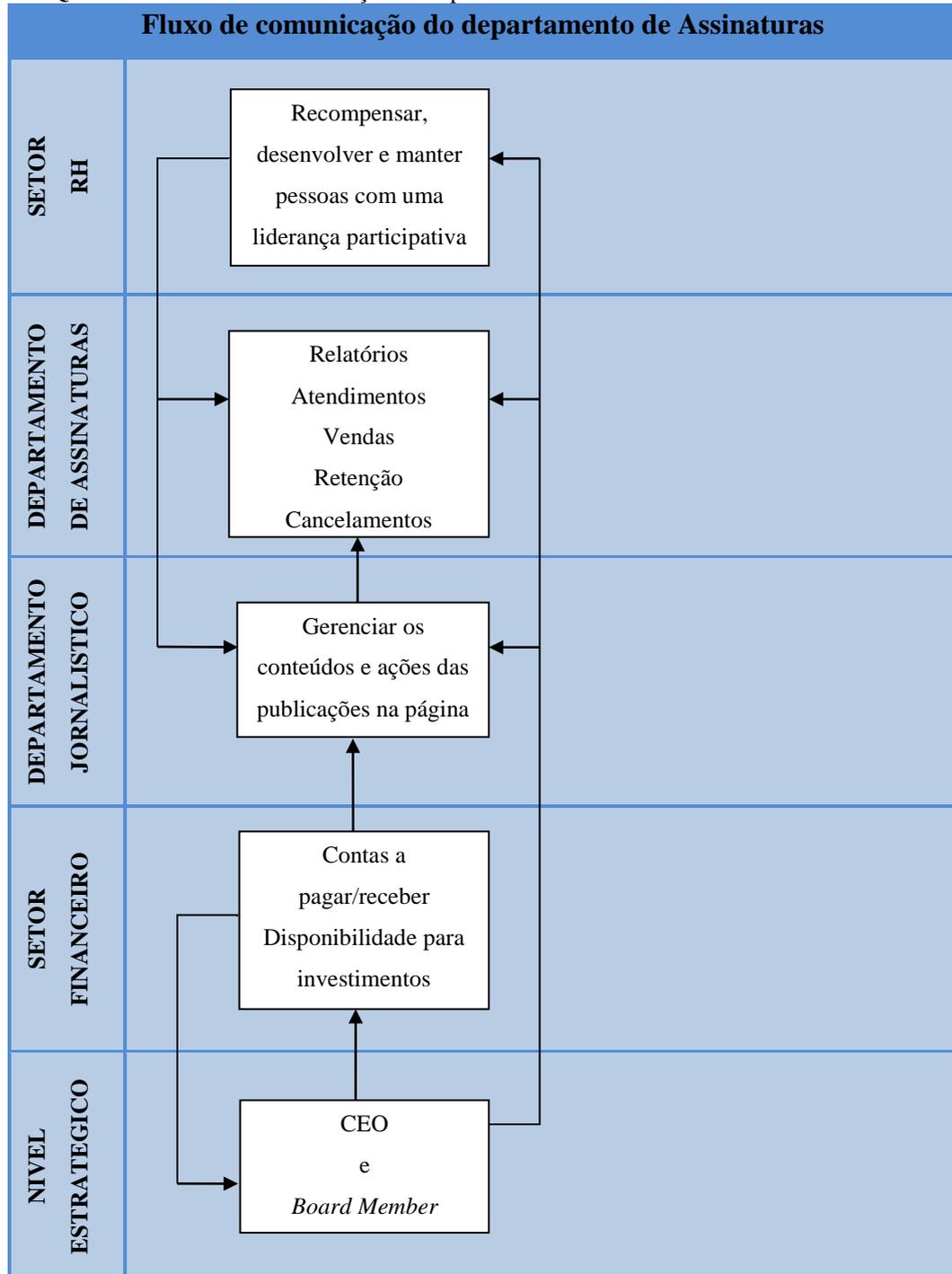
Para engajar o público-alvo desejado, o Administradores está sempre produzindo novos vídeos que devem — desde o início da conversa entre os diretores e editores — ser planejados levando em conta o tipo de ação desejada. Só assim é possível propor um conteúdo dinâmico, que esteja inserido no contexto desejado e que possa comunicar uma mensagem clara e de fácil entendimento para todos os clientes e visitantes.

A área Comercial, ligada ao Diretor Comercial, é responsável pela venda de anúncios, envios de e-mail Marketing, geração de *leads*, *briefing*, dentre outras atividades do setor. Também é uma área que interagi com a equipe de jornalismo e conteúdo, por precisar desse aumento de visitantes, conseguindo assim cumprir os contratos estabelecidos.

Pensar em como se comporta o público das agências de publicidade e, no caso do Administradores Premium, os assinantes do pacote de assinaturas que se deseja atingir e quais são as linhas de interesse contribui para que seja feita uma comunicação clara e objetiva. A participação de toda a equipe envolvida na criação dessa comunicação é essencial para atingir o objetivo esperado. Da mesma forma, a área de assinaturas está sempre precisando da geração de *leads* e parceiros para conseguir atingir o maior número de pessoas com a mensagem do Administradores Premium.

No Quadro 2, pode-se observar o fluxo de comunicação do departamento de assinaturas com as demais áreas da organização, relatando suas principais atividades que impactam diretamente ou indiretamente os demais setores.

Quadro 2 – Fluxo de comunicação do departamento de Assinaturas com as demais áreas.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A área de assinaturas não entra em contato com qualquer pessoa sem que ela não tenha tido um contato prévio com o Administradores. Utilizamos um *briefing* qualificado, pesquisando clientes em potencial e que façam parte do público alvo, desde estudantes a empresários, sempre levando a informação de maneira certa, sobre o assunto certo, para a pessoa certa.

O setor financeiro cuida das contas a pagar/receber e disponibilidade para investimento em estratégias sugeridas pela equipe para agregar mais valor ao pacote de assinaturas, revista ou até mesmo para a imagem do portal. O setor financeiro também interage com o setor de RH, onde são alocados recursos para manter a equipe motivada, recompensando os integrantes e proporcionando meios para que o trabalho fique mais dinâmico e interativo.

Por isso, a área de assinaturas trabalha todos os *leads* orgânicos (que surgem do acesso dos visitantes ao site) e os *leads* ativos (que surgem de disparos de e-mail marketing, lançamentos de e-books, acessos a revista, participações em eventos e parcerias). A área de assinaturas também utilizando o conteúdo publicado pelos jornalistas no portal e na revista, oferecendo conteúdos exclusivos, que muitas vezes podem ter sido sugeridos em pauta pelos próprios assinantes.

Por se tratar de uma empresa voltada para a internet, o Administradores utiliza a newsletter com o objetivo de gerar valor para o seu público, visando a criação de um vínculo de longo prazo, que trará confiança e credibilidade sobre os assuntos inseridos. As oportunidades de negócio obtidas por meio da *newsletter* são consequências do bom relacionamento entre as diversas áreas do Administradores que trabalham visando estabelecer uma boa comunicação entre sua marca e os públicos com os quais ela se relaciona.

Todo o trabalho no setor de assinaturas é acompanhado de perto pelo Diretor de assinaturas Fábio Bandeira. Como todo líder, ele é responsável por corrigir erros e mostrar a melhor forma para execução da atividade. Fazendo com que todo novo colaborador passe por um treinamento, visando a realização do trabalho de forma correta, ensinando os valores da empresa e o comprometimento com o trabalho e, assim, evitando falhas que poderiam ser causadas pela falta de preparo. Sendo assim, o setor de assinaturas está sempre atento para atender os consumidores/clientes, buscando a satisfação e fidelização. Com isso, o diagnóstico da área de estágio se refere a satisfação e fidelidade dos assinantes Premium.

Contudo, todas as áreas são instruídas a buscarem uma comunicação mais efetiva por parte do nível estratégico, avaliando assim as formas mais eficientes de desenvolverem seus papéis e proporcionarem uma maior empatia entre os setores. No Quadro 3, pode-se observar os pontos positivos, negativos, oportunidades e ameaças da organização.

Quadro 3 – Análise de SWOT

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe motivada e qualificada; • Líderes participativos; • Empresa de comunicação própria; • Credibilidade no Mercado; • Amplo alcance geográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação tecnológica constante; • Aumento da acessibilidade; • Parcerias físicas; • Número crescente de plataformas para pagamento; 	Oportunidades
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe reduzida; • Acúmulo de funções; • Falta de um SI integrado; • Base de contatos saturada; • Falta de um sistema de bonificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraudes nos pagamentos virtuais; • Barreiras e transmitis legais; • Restrições da Cielo; • Aumento dos impostos sobre os serviços oferecidos. 	Ameaças

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Dessa forma, o Administradores, apesar de ser uma empresa de médio porte, é muito bem estruturada e não deixa a desejar se comparada a grandes empresas do setor de comunicação. Sempre proporcionando o melhor para todos os colaboradores, com um ambiente bem cuidado, bem humorado, tranquilo, repleto de equipamentos novos, espaço bem iluminado, climatizado e bem decorado, fazendo com que o estagiário fique o mais confortável possível na execução do seu trabalho.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Para Malhotra (2006) e Gil (2010), definir o problema é a primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa. Uma vez definido o problema, a pesquisa poderá ser idealizada e executada da melhor maneira, pois, a partir daí, será identificado soluções de melhorias.

A importância de identificar e solucionar o problema se dá pelo fato de que a empresa busca manter um compromisso com a qualidade e atender com excelência as necessidades dos clientes. Desta forma, após um amplo processo de relatórios de cancelamentos, observação e análise das atividades desenvolvidas no setor de vendas do Administradores, foi possível identificar alguns problemas existentes na organização de importante necessidade de estudo para proposição de melhorias:

- Métricas individuais:

Trabalhar no setor de vendas é ter que encarar dificuldades e negatividade mais do que em qualquer outro setor. Para cada venda alcançada, existem dezenas de ligações não atendidas, respostas rápidas, e-mails que nunca foram respondidos e *whatsapps* que só foram visualizados e ignorados. A equipe de assinaturas mensalmente se depara com um conhecido dilema: como equilibrar volume e qualidade de *leads* entregues.

São estipuladas métricas diárias para se ter um total de vendas ao mês, porém não há um processo de filtragem de *leads* qualificados e um sistema capaz de deduzir qual o volume ideal de *leads* que cada vendedor deve receber para ter o melhor rendimento. Outro prejuízo aparente é a frustração de expectativas dos vendedores que recebem mais *leads* para fechar certa quantidade de vendas e não consegue. Tudo isso somado termina por reduzir as taxas de fechamento, reduz a motivação da equipe e compromete as metas do setor.

- Acumulo de responsabilidades:

Os colaboradores lidam diariamente com os *prospects* – visitantes que demonstram intenção de compra -, por isso, estão sempre utilizando o telefone, e-mail e *whatsapp* para satisfazer e fidelizar os clientes. Ao se dedicar tempo na pós-venda e na agilidade de resposta das perguntas, muitas vezes, os vendedores ou outros colaboradores (jornalistas, editores, publicitários) perdem um tempo considerável que poderiam estar utilizando nas suas atividades específicas. A equipe é reduzida e acaba fazendo com que os colaboradores dêem suporte em outras áreas.

- Falta de estímulos para equipe de vendas:

A equipe de assinaturas trabalha com variáveis e metas estipuladas em reuniões periódicas, sendo observadas de forma rigorosa semanalmente. A equipe de vendas sempre dá o seu melhor – conforme verificada nas métricas – pelo reconhecimento que tem do bom serviço, pelo ambiente favorável do trabalho e pela liderança inspiradora do setor. Porém, não há uma prática de estímulos para que o vendedor tenha um esforço maior, buscando maiores recompensas que levarão a uma maior satisfação e, conseqüentemente, que reforçará a motivação. O vendedor motivado atingirá mais rapidamente suas metas e terá os ganhos correspondentes ao seu esforço. O vendedor desmotivado entende que a empresa não está lhe oferecendo as condições necessárias para que ele ganhe o que espera.

- Maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes:

O Administradores Premium prioriza as técnicas para conquistar novos clientes, sendo utilizada a forma de crédito recorrente – observado pelo modelo *Netflix* – para que seja feito pagamentos mensais e não mais anuais ou divisões no cartão, gerando descontentamento por parte dos assinantes antigos, já que deixam de ser o foco principal da mesma. Como por exemplo, foi cancelada um dos benefícios da assinatura, o email com o domínio @administradores.com, pois os novos assinantes estavam demandando mais conteúdo, vídeos, palestras com certificado, sendo assim, foi convertido todo o orçamento para suprir a demanda dos novos assinantes.

Nos dias atuais, o Administradores está se aproximando mais dos clientes antigos, oferecendo descontos e propostas exclusivas, pois percebe-se que este serviço acaba por se destacar como fundamental para maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes, principalmente por se tratar de uma assinatura mensal, priorizando os laços de amizade construídos ao longo do processo de retenção de clientes.

- Falta de um sistema de ERP:

O Administradores evoluiu muito nos últimos 5 anos, e a busca por novos sistemas foi fundamental para esse crescimento. Ainda são utilizados ferramentas e sistemas que só conseguem atender determinadas áreas da organização, sendo separados para utilização no portal, na revista, na área de assinaturas, na área de edições, nos lançamentos dos e-mails, no gerenciamento do sistema e até na criação dos *leads*. A falta da integração impossibilita o incremento das possibilidades de controle sobre os processos da empresa, a

atualização tecnológica, a redução de custos com TI e o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisões.

O Administradores necessita de um sistema único de informação que atenda simultaneamente aos diversos departamentos da empresa. Ao decorrer dos anos, o Administradores já mudou a plataforma do site, a base que utiliza para enviar e-mails, o sistema utilizado, e isso só acarretou em ações de curto prazo para se atingir objetivos específicos. Sendo assim, é evidente que um sistema ERP – por ser integrado – levará ao desenvolvimento da organização, servindo como ferramenta para minimizar a burocracia entre os setores e facilitar a tomada de decisão.

- *Leads* passados não são trabalhados de forma isolada:

Ao misturar vários *leads* em uma única plataforma, a base impossibilita que os funcionários da linha de frente priorizem seu trabalho. Ou seja, menos tempo é gasto com *leads* qualificados e há um desperdício com *leads* que não são adequados para a ação planejada. Nesse caso, o tempo entre a maturação e a ação fica prejudicado, pois o funcionário dificilmente saberá qual o melhor *lead* a ser trabalhado primeiro.

Ao abordar um *lead* passado sem saber o nível de engajamento dele no serviço atual ou que tipo de conteúdo que ele procura é um desperdício de tempo. Além disso, abordar um *lead* antes do momento adequado pode prejudicar as futuras chances de conversão.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo se refere a dificuldade da organização em maximizar a satisfação e fidelização dos clientes que assinam o Administradores Premium de forma recorrente – com cobranças mensais – sem que seja necessário um período mínimo para permanecer como assinante.

3.3 Características do Problema de Estudo

Desde a criação do Administradores Premium em 2014 medir a satisfação e fidelização dos clientes do Administradores Premium não é fácil, principalmente por se tratar de uma assinatura feita na forma recorrente. Muitos clientes podem acessar no primeiro mês

de assinatura e, logo após o segundo mês, comecem a perder o interesse em visitar os conteúdos disponíveis.

O Administradores trabalha com múltiplos meios de comunicação para tentar manter o cliente informado das novidades e lançamentos que ocorrem na assinatura Premium, fazendo com que ele não perca os novos conteúdos e se mantenha satisfeito com o serviço. Porém, por se tratar de conteúdos que ficam disponíveis permanentemente, os assinantes se acomodam e não acessam todo o tempo, podendo ter apenas o primeiro acesso (acesso de cadastro) durante todo o mês.

Para medir a satisfação dos assinantes são feitos questionários de *feedback* periodicamente sobre os serviços que são oferecidos no pacote de assinaturas, fornecendo informações precisas para os Diretores, onde será avaliado os pontos que precisam de melhoria na visão de seus clientes e também quais são os pontos fortes no pacote de assinaturas.

Como a assinatura Premium é feita predominantemente na forma mensal, os assinantes podem a qualquer momento pedir o cancelamento ou desistirem da assinatura, pagando apenas o mês atual. Os conteúdos são interativos e informativos, porém a plataforma ainda está em expansão, sendo possível ver todos os vídeos em apenas alguns meses.

Os assinantes costumam cancelar a assinatura depois de assistirem ou acessarem determinado programa, mesmo após o lançamento de programas similares. Ainda não há uma métrica de retenção para mensurar os desempenho. Outro problema é o fato de que, mesmo com todo conteúdo liberado, o assinante não tem o costume de ficar acessando a plataforma diariamente, sendo assim, utilizam muito pouco os recursos disponíveis e acham que a plataforma não serve mais para eles naquele momento.

Por se tratar de uma assinatura recorrente, muitos assinantes esquecem que possuem a assinatura – por não estar recebendo comunicação ou por descuido-, e são surpreendidos pela cobrança que é gerada no mês seguinte, gerando um desconforto e até frustração para os usuários que não lembravam e/ou não acessavam a conta da assinatura.

Em um mercado tão competitivo é essencial que o Administradores se preocupe em ter seus clientes satisfeitos, pois é assim que novos clientes são atraídos e fidelizados. A exigência de superar as expectativas dos clientes vai além de prestar um serviço de qualidade, mas também envolve um bom atendimento, uma boa comunicação e bom custo benefício. Com isso o Administradores deve sempre traçar estratégias que visem maximizar a satisfação, buscando a melhoria contínua.

Clientes insatisfeitos tendem a encerrar sua assinatura Premium e relatar aos amigos e familiares a experiência que tiveram durante sua permanência como assinante. Vários estudos trazidos por Kotler et al (2010) no livro “Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano” comprovam que é mais fácil e barato manter do que conquistar novos clientes. O Administradores está atento a todos os canais de reclamação para responder a qualquer comentário, sem que gere um impacto nos demais assinantes. Muitas críticas podem ser construtivas e, ao perceber as insatisfações, uma resposta rápida pode sanar o problema, transmitindo profissionalismo e preocupação ao cliente, o que também pode levá-lo à fidelização.

As cobranças recorrentes se tornam um problema quando o cartão de crédito em um determinado mês está expirado, sem limite ou suspenso por suspeita de fraude. O reprocessamento e a comunicação com o cliente são manuais, mas pode gerar um desconforto quando a ação automática de cobrança repercutiu em um bloqueio do cartão ou suspensão pelo próprio banco.

Já está sendo desenvolvida uma plataforma que consiga separar pacotes exclusivos com benefícios e preços específicos para cada categoria. Além de parcerias com os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e representantes organizacionais, que podem fechar contratos por determinado período a preços fixos. O objetivo é atender as pessoas que contratam o pacote Premium para utilizar apenas um dos serviços oferecidos e acabam tendo que pagar o mesmo que alguém que contrata para usufruir de todo conteúdo.

Todos os colaboradores sabem da importância de manter a satisfação e fidelidade dos assinantes, por isso, todas as estratégias são traçadas visando conservar a qualidade dos serviços. Desde o Relações Públicas que cuida da imagem da empresa e das relações com os clientes, prestando um atendimento diferenciado, até o editor da revista que sabe a importância de abrir espaços de discussão e construção de pautas com a ajuda dos leitores, que, por sua vez, podem levar a um crescimento no número de assinaturas e, conseqüentemente, um aumento da lucratividade.

Todos os diretores reforçam que a satisfação do cliente também gera uma imagem positiva para a empresa. Os clientes satisfeitos com os serviços e atenção dos funcionários vão voltar e provavelmente irão informar a outras pessoas sobre suas experiências positivas, gerando novos clientes.

A fidelização do cliente é essencial para o crescimento do nosso modelo de negócio, principalmente por se tratar de uma assinatura recorrente – que é renovada

mensalmente. Quando os clientes sabem que seu dinheiro realmente vale os serviços que estão sendo oferecidos, eles ficam mais propensos a voltar e indicar o serviço, especialmente se têm tido uma boa experiência com os funcionários da empresa no que se refere a pós-venda.

O marketing de relacionamento tem o seu cenário bastante atual, visto que se tornou um elo para as empresas que procuram estabelecer uma ligação duradoura com seus clientes. Este trabalho está fundamentado com autores que abordam o tema desde 1992, porém já era considerada fundamental bem antes disso. Kotler e Armstrong (2003), trazem vários exemplos de empresas que aplicaram o marketing nos seus serviços e no relacionamento com os clientes para conseguirem um diferencial competitivo no mercado. A satisfação e fidelização de clientes é um tema bastante abordado quando se tem um problema relacionado a redução de clientes, pois é a forma que as empresas encontraram para se manterem no mercado, por isso o tema satisfação ganhou maior importância no contexto no mercado competitivo, trazendo destaque para as organizações que possuem um grau de excelência elevado.

A satisfação e fidelização é um assunto levantado em todos os trabalhos que envolvem o relacionamento de empresas com os clientes, sendo citado sempre como fator fundamental na retenção e permanência. O marketing de relacionamento sempre é abordado quando se está procurando formas de solucionar os problemas relacionados a insatisfação ou perda de clientes, pois ele vai muito além do que a idéia de estar ligado apenas à venda ou propaganda. Portanto, como mencionado por Kotler e Armstrong (2003), Kotler e Keller (2012), Malhota (2006) e Cobra (2010), sua ação ultrapassa, subentendendo-se como um processo social e de gestão, que busca satisfazer necessidades dos consumidores e se faz resultante da grande concorrência que invade os mercados atuais, atribuindo-lhes também a tarefa de fazer com que o serviço se venda por si só.

Nesse contexto várias empresas que se preocupam em permanecerem competitivas no mercado focaram sua estratégia em estabelecer uma ligação com o cliente, mantendo a qualidade nos seus serviços (KOTLER et al., 2010; LAS CASAS, 2008). Vários trabalhos já foram feitos relacionando o marketing de relacionamento, onde surge a valorização do cliente, tornando-o reinante em suas exigências, que, se satisfeitas, tornar-se responsáveis pela esperada fidelização e lealdade do cliente e, conseqüente, sucesso a longo prazo da empresa.

Contudo, é evidente a importância do marketing de relacionamento nas grandes e pequenas empresas que realizam ações para captar clientes e aumentar as vendas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Acontece que estamos na era do relacionamento e os Administradores estão se adaptando ao novo mercado, onde apenas vender não é aceitável, é preciso relacionar-se com os clientes. Para Giuliani (2006), Giglio (2010), Lewis e Bridges (2004) e Kotler e Armstrong (2003) apenas estabelecendo uma ligação de confiança com o cliente em todas as etapas da venda será possível criar um laço de lealdade e comprometimento entre as partes, onde o cliente saberá que pode contar com a empresa quando precisar. Hoje em dia, não basta vender, tem que cultivar. Relacionar-se com o cliente é a melhor forma de criar uma relação forte e duradoura.

Sabendo a importância de ter um cliente satisfeito e fidelizado, os Administradores trabalham com a ideia principal de manter-se em contato constante com os clientes, oferecendo-lhes conteúdo, apoio, informações e sanando dúvidas. Somente estando sempre presente na vida do cliente, mesmo que a assinatura seja renovada mensalmente, a empresa conseguirá estabelecer uma relação a longo prazo com os seus clientes. O contato constante, feito de forma correta, faz com que a marca seja fixada na mente dos assinantes.

Diante da importância de maximizar a satisfação e fidelização dos clientes, o presente trabalho aborda a qualidade total nos serviços, o marketing de serviços e o marketing de relacionamento, analisando a satisfação e fidelização dos assinantes do “Administradores Premium” – pacote de vantagens e benefícios do Administradores.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este trabalho de conclusão de curso possui como tema geral **Satisfação e Fidelidade de clientes: uma análise da base de assinantes do “Administradores Premium”**, visando a qualidade total dos serviços e excelência contínua, dentro do setor de assinaturas, voltando-se para o alcance de um dos objetivos organizacionais: à satisfação de seus clientes.

A aplicação foi definida na área de Administração de Marketing, tendo como foco deste trabalho o problema apontado que se refere a dificuldade da organização em maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes atuais do Administradores, no setor mencionado, avaliando desde seu primeiro dia de acesso até o mês atual, a partir da aplicação de um questionário virtual realizado pelo Diretor de Assinaturas juntamente com o assistente de assinaturas, graduando do curso de bacharelado em Administração e autor do estudo.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a satisfação e fidelização dos clientes do “Administradores Premium” – pacote de vantagens e benefícios do Portal Administradores.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil sócio-demográfico dos assinantes.
- b) Analisar a qualidade dos serviços prestados pelo Administradores.
- c) Mensurar a satisfação e fidelidade atual dos clientes com o atendimento, serviços e preço da assinatura.
- d) Propor sugestões de melhorias para maximizar o grau de satisfação e fidelização dos assinantes.

4.2 Justificativa

Atualmente a qualidade nas organizações se tornou um fator imprescindível para conquistar novos clientes, principalmente para as organizações prestadoras de serviços. De

acordo com Kotler et al. (2010), Gil (1992) e Las Casas (2008), os clientes, depois de determinado tempo utilizando os serviços da empresa e conhecendo a qualidade que ela oferece, tornam-se menos receosos ao critério preço, uma vez que aceitam e confiam no serviço oferecido. Sendo assim, o preço deixa de ser a consideração principal, levando a prevalecer os critérios de qualidade, tipo de serviço e ênfase no atendimento.

Entender, adaptar-se as necessidades e ao comportamento do consumidor no momento em que é atendido, não é mais uma opção, mas uma necessidade. Sendo assim, o marketing de serviços proporciona aos setores de atendimento e venda – principalmente os que lidam pessoalmente com o cliente – criarem uma conexão para que o atendimento seja o mais empático possível. Giglio (2010, p. 127), “sentir-se importante e reconhecido é fundamental para qualquer pessoa, e o bom atendimento permite que os estímulos relativos àquela loja sejam colocados em um bom grau mais elevado na consciência”.

De acordo com Kotler e Keller (2012), Sobral e Peci (2013), Kotler et al. (2010), Kotler e Armstrong (2003) e Giuliani (2006), empresas que trabalham com o marketing de relacionamento conseguem não só criar e manter os clientes satisfeitos, mais também conseguem ter uma boa recuperação dos ex-clientes. É indispensável transformar clientes insatisfeitos em clientes fiéis, visto que é muito mais fácil recuperar ex-cliente do que conquistar novos. Portanto, as empresas não devem apenas se preocupar na execução de um bom serviço, mas também devem se preocupar em recuperar erros que possivelmente ocorram.

Por isso, é mencionado por Costa et al (2015), Lewis e Bridges (2004) e Giuliani (2006), que o contato personalizado é imprescindível para desenvolver uma ligação emocional com o cliente, visto que os novos consumidores têm o acesso virtual para navegar em um mercado cheio de opções. Tornando o cliente emocionalmente ligado e leal a organização, ele não vai apenas se tornar defensor da imagem da empresa, mais também levará suas experiências para amigos e parentes.

A qualidade do atendimento é, de certa forma, determinada pelo cliente de acordo com as perspectivas de sua avaliação a respeito do serviço prestado pela empresa. O Marketing bem empregado fortalece a imagem da organização, porém um mal atendimento pode demonstrar a real faceta dos seus valores (LAS CASAS, 2008).

Baseado no que foi mencionado até agora, a presente pesquisa teve como principal objetivo analisar a satisfação e fidelidade dos assinantes do “Administradores Premium” – pacote de benefícios do Portal Administradores, a partir de variáveis que podem

explicar a importância da qualidade dos serviços e a satisfação e fidelidade dos clientes. Para tal, pretendeu-se identificar o perfil sociodemográfico dos assinantes, analisar a qualidade dos serviços prestados e mensurar a satisfação e fidelidade atual dos assinantes, levando em consideração a qualidade no atendimento, serviços, relacionamento, preço da assinatura e, por fim, propor sugestões de melhorias para elevar o grau de satisfação e fidelização dos assinantes.

Diante deste cenário, a identificação das variáveis que resultam na satisfação e fidelização dos clientes, acarretará em diversos benefícios para a organização em estudo, tais como: identificação do perfil dos clientes potenciais; desenvolvimento de novos métodos para satisfazer e fidelizar clientes; desenvolvimento de estratégias, a partir do setor de vendas, para melhorar o atendimento, manutenção e retenção de clientes e avaliação para análises futuras, servindo de comparação e mensuração da evolução da base de assinantes.

Deste modo, é notória a importância desta pesquisa por considerar o tema relevante e por afetar diretamente a economia das organizações. Para a empresa, por ser uma organização voltada para os clientes, o tema torna-se importante por envolver o laço a longo prazo com clientes, mantendo a qualidade dos seus serviços, preservando os clientes fieis e satisfeitos. Quanto à academia, apesar de ser um tema com vasta abordagem, o estudo proporciona uma revisão de literatura sobre a importância da satisfação e fidelização de clientes e oferece contribuições que enriquecerão os debates que tangem o assunto, acarretando numa contribuição para o avanço do conhecimento. Finalmente, quanto ao interesse pessoal, justifica-se a escolha deste tema pelo fato do autor possuir vivência no setor de vendas da empresa e ter interesse nas variáveis que despertam satisfação.

Mediante a isso, o estudo tem a finalidade de analisar a satisfação e fidelização da base de assinantes do “Administradores Premium”, a partir de ações do setor de vendas. E, diante das variáveis, propor melhorias para maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes atuais.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para possibilitar o respaldo teórico necessário ao presente estudo, foi realizada uma revisão de literatura com foco na satisfação e fidelidade de clientes, utilizando a qualidade total em serviços, o marketing de serviços e o marketing de relacionamento como ferramenta para assegurar a credibilidade e caráter científico no desenvolvimento da proposta de trabalho de conclusão de curso.

Deste modo, o embasamento teórico da pesquisa foi dividido nos seguintes tópicos: Qualidade total em serviços – aspectos conceituais e sua importância para as organizações; Marketing de Serviços – importância e elementos fundamentais dos serviços; Marketing de Relacionamento – ferramentas para criar, manter e aprimorar clientes e; Impacto da satisfação e fidelização de clientes na lucratividade organizacional.

5.1 Qualidade total em serviços – aspectos conceituais e sua importância para as organizações

De todas as prioridades competitivas das organizações, a qualidade tem assumido um papel estratégico no ambiente atual de negócios, uma vez que consegue agregar valor nos serviços e produtos oferecidos pela empresa. Conforme destaca Costa et al (2015), além de ser peça fundamental na estratégia organizacional, a qualidade tem grande importância para definir o nível do atendimento, serviço prestado e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

Segundo Sobral e Peci (2013), as empresas que se voltam para a gestão da qualidade total têm o seu foco no atendimento das expectativas dos clientes, no comprometimento da equipe e no melhoramento contínuo da qualidade dos processos, produtos e serviços.

O conceito de qualidade surgiu na recuperação industrial que o Japão obteve na pós-guerra (LAS CASAS, 2008). Desde então, a qualidade é um conceito universal nas organizações, sendo empregada em todos os diversos níveis e setores organizacionais.

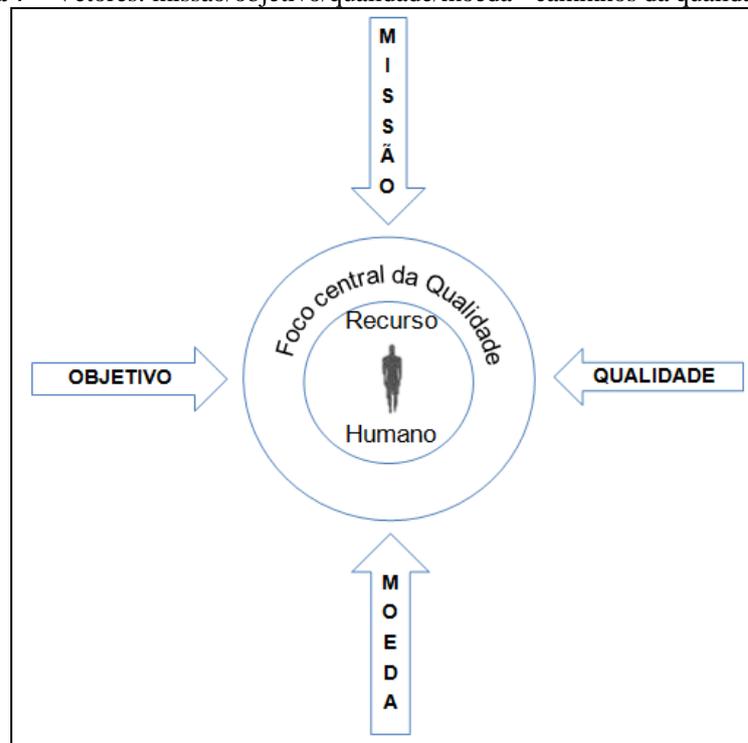
As empresas que atuam na prestação de serviços devem criar planos de comunicação e informação para que os clientes saibam mais sobre a qualidade da marca do que aquilo que recebem somente por meio do contato com o prestador ou com o serviço propriamente dito. Para Kotler e Keller (2012), o gerenciamento do serviço é um fator crucial para se determinar a qualidade e, por se tratar de uma experiência subjetiva, as empresas

devem entregar o serviço certo para a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa e ao preço certo, só assim conseguirão maximizar a lucratividade.

Las Casas (2008) ressalta que o crescimento médio anual de empresas que são voltadas ao cliente e que aplicam qualidade total é de 10%, enquanto as empresas que não tem essa preocupação não apresentam crescimento. Um cliente satisfeito e fidelizado é um dos maiores patrimônios da empresa. Preservá-lo é essencial para se ter uma vantagem competitiva a longo prazo. As empresas que tem sua orientação voltada para os clientes tendem a investir na retenção e manutenção, pois o esforço de manter um cliente sempre resulta no aumento dos lucros, variando conforme o setor de atuação.

Por isso, a missão, o objetivo e as metas organizacionais estão ligados diretamente a qualidade. (GIL, 1992) enfatiza que o foco central para se obter a qualidade total nas organizações é o Ser/Recurso Humano, tanto os que fazem parte, quanto os que interagem com a organização, conforme Figura 7.

Figura 7 – Vetores: missão/objetivo/qualidade/moeda - caminhos da qualidade total.



Fonte: Adaptado de GIL, 1992, p. 12.

Uma das melhores formas para que uma empresa se diferencie das demais é garantindo que, a cada execução, os clientes recebam um serviço de qualidade superior a seus concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Para Gil (1992) e Freitas (2005), é fundamental para as organizações a existência de um ou mais profissionais, que incorporem

esta visão da qualidade, e que agitem o ambiente organizacional, no sentido da operacionalização e alavancagem dos serviços.

Há muitas definições para qualidade, segunda a perspectiva do cliente, que estão relacionadas com a satisfação. Para Maximiano (2011), a qualidade abrange dois significados: qualidade do projeto e ausência de defeitos. A qualidade do projeto está voltada para os serviços que atendem às necessidades ou interesses dos clientes, fazendo com que quanto maior é a qualidade do projeto, mais satisfeitos os clientes serão com os serviços e maior será a competitividade da empresa. A ausência de defeitos nos serviços está ligada às falhas nos processos específicos, levando em consideração cortes no fornecimento de matérias primas, funcionários mal treinados, prazos que não são respeitados ou serviços que não são aplicados como combinado.

Contudo, a qualidade, do ponto de vista da ausência de defeitos, é mais alta na proporção que o número de falhas reduz (MAXIMIANO, 2011). Isso significa que a redução das falhas impacta diretamente numa maior satisfação do cliente com o desempenho dos serviços, na maior eficiência dos utilizados e, principalmente, custos menores de vistoria, controle e retrabalho de erros.

Diante disso, Kotler e Keller (2012, p. 383) relatam que

visto que os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco, com diversas conseqüências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações boca a boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade, eles dão grande importância ao preço, ao atendente e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem. Quarto, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo dos consumidores, e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente.

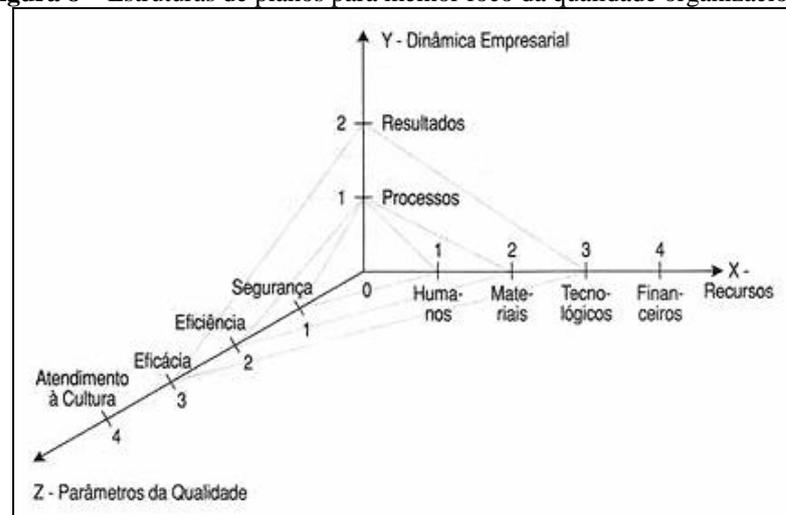
No entanto, Costa et al (2015), destaca que compreender o impacto da qualidade para criar, manter e reter clientes é fundamental para o crescimento das organizações, refletindo diretamente na conquista de novos clientes, serviços e atendimentos de qualidade. Por isso, para se entender melhor a idéia da qualidade no contexto da Matriz organizacional, Gil (1992), implica analisarmos o foco dos parâmetros em:

- a) Segurança – correspondendo à integridade e correção física e lógica dos recursos humanos, materiais e tecnológicos;
- b) Eficiência – Uso adequado dos recursos disponíveis da área ou setor empresarial;

- c) Eficácia – Nível ótimo de satisfação dos consumidores/clientes pelos resultados do serviço prestado por cada área e da empresa como um todo;
- d) Atendimento à cultura organizacional – cumprindo as metas e normas estabelecidas no que se refere ao atendimento formal e informal, visando o perfil empresarial.

A qualidade, mesmo que empregada da melhor forma possível pela organização, estará sujeita a variar dependendo da percepção de cada cliente. No entanto, gerenciar a qualidade irá refletir diretamente no atendimento, eficácia, eficiência e segurança entre as diversas áreas da organização, impactando diretamente nos processos e resultados da dinâmica empresarial. Diante disso, Gil (1992) representa um modelo de Matriz caracterizando a qualidade dos recursos na dinâmica organizacional, conforme demonstrado na Figura 8:

Figura 8 – Estruturas de planos para melhor foco da qualidade organizacional.



Fonte: GIL, 1992, p. 22.

A prática constante de conceitos de qualidade nas diversas atividades do dia-a-dia na organização, causarão um impacto direto na relação a produtividade, sobrevivência e crescimento dos negócios. No entanto, segundo Costa et al (2015) é fundamental alinhar todas as diferentes áreas e setores da organização para que conheçam e se envolvam nessa prática, ou seja, preparar os colaboradores da empresa para prestar um atendimento de qualidade e assim encantar e satisfazer os clientes internos e externos.

Os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser avaliados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Portanto, quando

avaliamos o marketing de serviços, também são destacados dois componentes: a qualidade de serviços propriamente dita e a forma como o cliente a percebe. Os clientes tendem a perceber os serviços de formas diferenciadas, uma vez que a qualidade pode variar de acordo com o que foi pedido. Há vários fatores que podem influenciar nos estímulos físicos para a percepção, tais como necessidades, estado de ânimo, dentre outros (LAS CASAS, 2008).

Portanto, Kotler e Keller (2012, p. 383) afirmam que “no caso de alguns serviços, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica mesmo depois de terem recebido o serviço”. No entanto, independentemente do posicionamento da empresa em relação ao serviço, convém observar que todos devem receber um tratamento mercadológico de qualidade, considerando as principais características dos serviços. Os serviços, segundo Las Casas (2008), possuem as seguintes características: são heterogêneos, inseparáveis, simultâneos e intangíveis.

Diante disso, Las Casas (2008, p. 14) destaca que

devido a estas características, o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, principalmente treinamento e imagem. O treinamento, por exemplo, irá homogeneizar uma equipe de vendas, desenvolver habilidades e conhecimentos, conseqüentemente melhorando a relação produção/consumo da característica de inseparabilidade. A imagem irá auxiliar na credibilidade, o que é importante para amenizar os efeitos de intangibilidade. Estas duas atividades, de treinamento e de imagem, interferem no desempenho das empresas prestadoras de serviços e, portanto, devem ser alvos de toda consideração por parte dos profissionais de marketing.

No entanto, os consumidores de serviços já estão acostumados com suas características e costumam se informar com amigos e familiares antes de mudarem o fornecedor. Por isso, as empresas costumam assumir riscos, oferecendo garantias de serviços que podem reduzir as possíveis frustrações dos clientes, funcionando como uma garantia da qualidade oferecida.

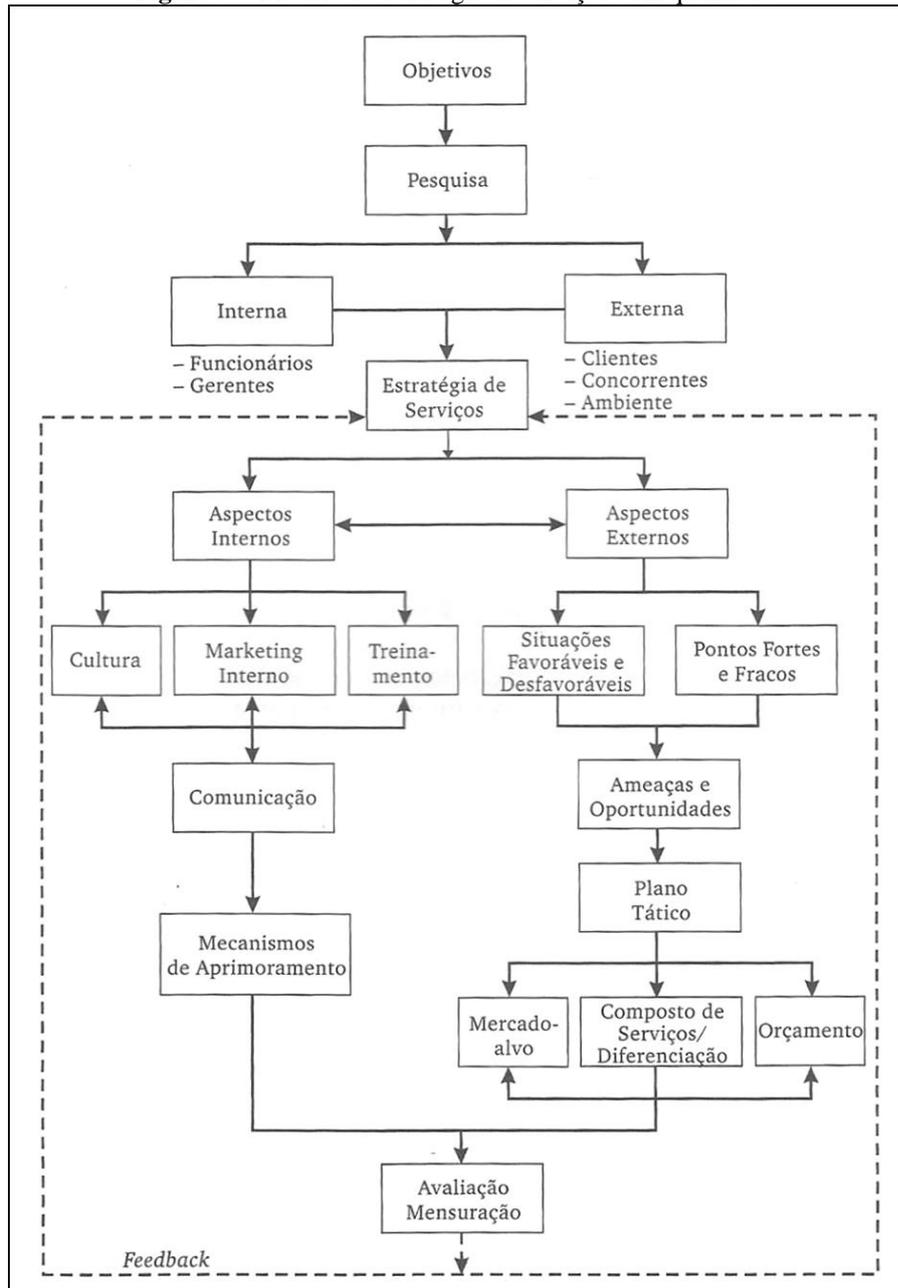
Por tanto, Kotler e Keller (2012) reforçam a idéia de que as empresas podem seguir três providências para garantir a qualidade, sendo elas:

1. Investir em treinamento e manutenção dos funcionários;
2. Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e;
3. Acompanhar a satisfação ou insatisfação do cliente.

Contudo, é necessário que haja uma padronização nos serviços para que uma empresa consiga manter a qualidade. Caso contrário, será extremamente difícil projetar uma imagem de confiança. No entanto, é preciso que haja uma padronização do desempenho e dos

esforços necessários, considerando heterogeneidades de interações com o cliente, devido às diferentes expectativas. E, para se transmitir essa imagem de confiança, é necessário um modelo de estratégia voltado a qualidade dos serviços, conforme ilustrado por Las Casas (2008) na Figura 9.

Figura 9 – Modelo de estratégia de serviços com qualidade.

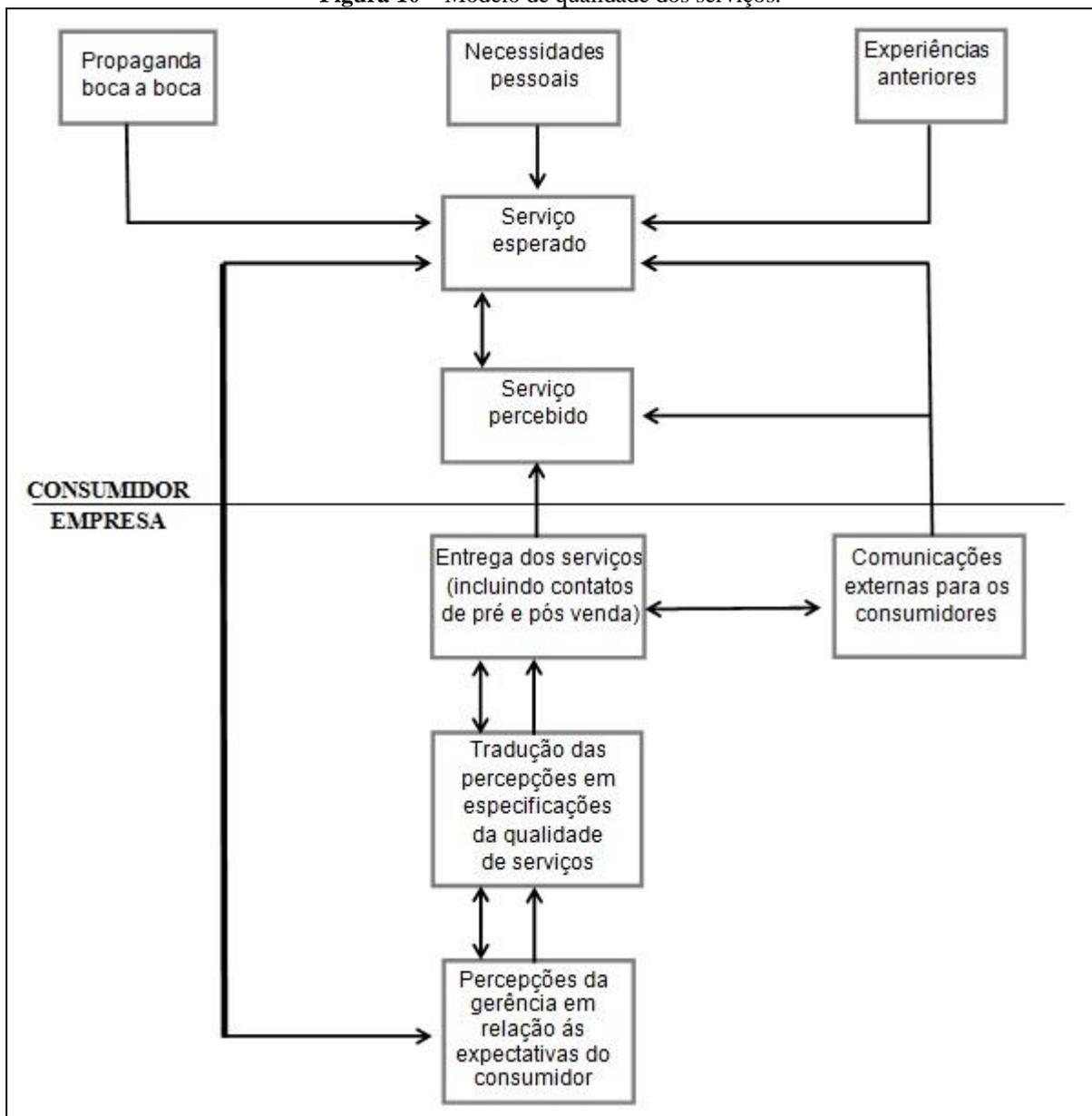


Fonte: LAS CASAS, 2008, p. 46.

Dessa forma, é essencial ajustar tanto as estratégias internas quanto externas para que consigam avaliar e mensurar os mecanismos disponíveis para execução dos serviços.

Vale salientar que a qualidade do serviço não se restringe apenas ao momento da venda, mas também engloba atividades de pós-venda como manutenção e retenção (FREITAS, 2005). Por isso, um dos procedimentos mais empregados pelas organizações para mensurar a qualidade dos serviços é avaliar o grau de satisfação do serviço esperado com o serviço percebido, conforme ilustrado por Kotler e Keller (2012) na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de qualidade dos serviços.



Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, p. 400.

Por tanto, para se estabelecer um nível de qualidade elevado na empresa é necessário identificar inicialmente todos os possíveis contatos que os clientes podem realizar junto a algum aspecto da empresa, desde a sua visita até o pós-venda. O cliente pode contatar

a organização de diversas formas, e a partir daí relacionar todos os possíveis contatos que causaram uma boa ou má impressão (LAS CASAS, 2008).

No entanto, como mencionado por Gil (1992, p.21),

a qualidade nas organizações é interpretada como um fator necessário aos processos e resultados empresariais, os quais, para serem consubstanciados, necessitam da caracterização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade.

O atendimento mal feito ao público é o principal problema relacionado a perda de clientes (COSTA et al, 2015). Por isso, as empresas buscam estabelecer a qualidade em todos os setores da organização e, para isso, é preciso ter mais pessoas capacitadas e competentes, pois o cliente deseja ser bem tratado desde o vendedor ou telefonista até a alta direção.

Essas situações estão presentes tanto em organizações privadas quanto publicas e vai contra o mito popular de que a má qualidade em serviços era característica exclusiva de entidades públicas. Por isso, as empresas devem estar atentas as necessidades pessoais dos clientes, experiências anteriores, os tipos de propaganda e até os meios de comunicação que estão utilizando para atender as expectativas do serviço esperado a cerca do serviço percebido. Neste contexto, para diminuir ou extinguir os problemas, é de extrema importância que as organizações direcionem sua estrutura para a qualidade de serviços (FREITAS, 2005).

Las Casas (2008, p. 16) contribui com tal perspectiva ao afirmar que

um cliente interage com um ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos. O resultado da percepção de todos estes aspectos nos leva a um ‘juízo final’, momento em que decidimos se a experiência é satisfatória ou não. Quando o serviço tem a capacidade de satisfazer, conforme foi visto, é considerado de boa qualidade. Os mercadólogos devem constantemente buscar este objetivo. Por isso, administrar serviços significa uma abordagem organizacional global que faz da qualidade de serviço tal como reconhecida pelo cliente a principal força propulsora da empresa

Mesmo as melhores empresas, eventualmente, enfrentarão um problema no desempenho dos seus serviços. Contudo, embora as organizações não consigam eliminar completamente os problemas nos serviços, tendo os seus objetivos internos e externos voltados para as estratégias de serviços, elas podem desenvolver métodos para se recuperar deles. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a empresa tendo uma boa recuperação de serviço é capaz de transformar clientes insatisfeitos em clientes fiéis. Portanto, as empresas não devem apenas se preocupar na execução de um bom serviço, mas também devem se preocupar em recuperar erros que possivelmente ocorram.

No passado, as empresas prestadoras de serviços ficavam atrás dos demais setores com relação à utilização do marketing, mas esse quadro mudou. No mercado atual as empresas prestadoras de serviços que possuem um alto nível de qualidade e reconhecimento

do mercado trabalham efetivamente o marketing de serviços e o seu marketing de relacionamento, aproximando cada vez mais os clientes e estabelecendo laços duradouros (KOTLER; KELLER, 2012).

Tendo em vista a importância da qualidade total nos serviços para satisfazer as necessidades dos clientes, é possível observar que o marketing de serviços e o marketing de relacionamento devem ter um tratamento diferenciado no planejamento das empresas, principalmente as que trabalham diretamente com a prestação de serviços. Assim, as empresas não só conseguirão maximizar a satisfação dos seus clientes, mais também estarão contribuindo para tornar seus clientes fiéis a qualidade que está vinculada a imagem da empresa.

5.2 Marketing de Serviços – importância e elementos fundamentais dos serviços

Nos últimos anos o crescimento dos serviços virou uma tendência mundial, visto que o setor de serviços é muito variado. Segundo Kotler e Armstrong (2003), o setor de serviços está crescendo na aceleradamente na economia mundial, visto que representa um quarto do valor de todo o comércio internacional. Zeithaml et al. (2014) destacam que em 2009 o setor de serviços representava mais de 80% dos empregos nos Estados Unidos e, desde então, continua em ascensão possuindo a maior parcela em vagas de emprego nas áreas de serviços, principalmente as voltadas para saúde.

Diante disso, Kotler e Keller (2012, p. 392) apontam que

para alcançar excelência em marketing com seus clientes, empresas de serviços bem administradas compartilham uma concepção estratégica, um histórico de comprometimento da alta gerência com qualidade, padrões rigorosos, faixas de lucratividade e sistemas de monitoramento do desempenho de serviços e das reclamações de clientes.

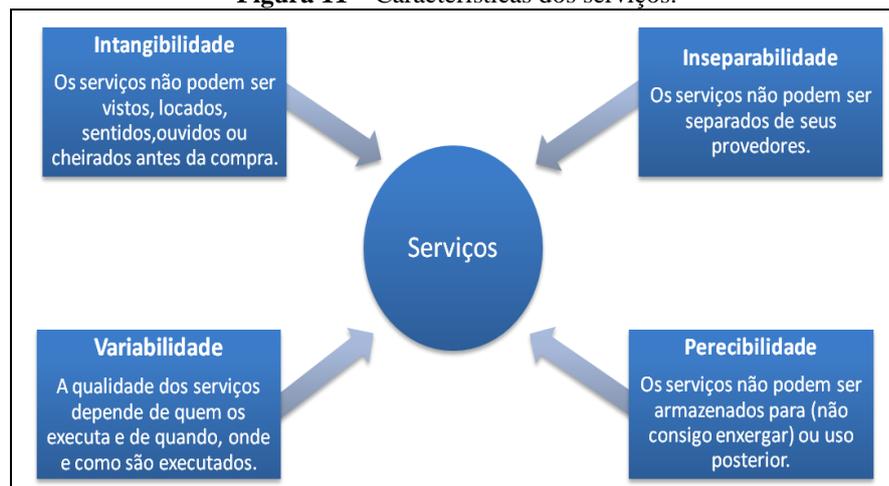
Kotler e Keller (2012, p.384), ainda ressaltam que “os profissionais de marketing de serviços devem ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos e em uma experiência bem definida”. As empresas prestadoras de serviços desenvolvem uma interação mais efetiva com seus clientes, buscando criar um valor superior durante a realização do serviço prestado. Porém, para que a interação seja efetiva o empregado da linha de frente deve estar capacitado, contando com os processos e o apoio aos serviços que lhes dão sustentação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Contudo, as empresas devem procurar investir no seu capital humano para criar essa diferenciação na qualidade do serviço, criando um serviço superior ao oferecido pelos concorrentes. Kotler e Keller (2012, p. 381) relatam que

à medida que as empresas encontram cada vez mais dificuldade em diferenciar seus bens, elas recorrem à diferenciação em serviços. Na realidade, muitas delas obtêm considerável lucratividade prestando um nível superior de serviços, seja por meio de entregas pontuais e respostas mais adequadas e rápidas às consultas, seja por meio de resoluções mais ágeis às reclamações.

Por isso, Kotler e Keller (2012) e Kotler e Armstrong (2003), afirmam que ao elaborar suas estratégias de marketing voltadas para os serviços à organização deve considerar quatro características básicas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Essas características estão resumidas na Figura 11.

Figura 11 – Características dos serviços.



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 224.

As empresas que desenvolvem suas estratégias voltadas para os clientes vigiam de perto a execução do serviço, tanto a de seus serviços quanto a dos concorrentes. Usando métodos variados, desde compras comparadas, pesquisas com clientes, até formulários de sugestões e queixas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O mix de marketing pode ser utilizado como método variado para influenciar diretamente no posicionamento da empresa. Por isso, Sobral e Peci (2013) destacam que o mix de marketing influencia as características do produto ou serviço, os canais de distribuição, canais de comunicação e os preços que serão praticados. Com isso, as organizações devem avaliar as políticas de:

- Produto/Serviço: características de qualidade, benefícios, design, garantias associadas, formas de utilização, entre outras.

- Distribuição: meio pelo qual a empresa vai oferecer seu produto ou serviço – usando como referencia o e-commerce.
- Comunicação: veículos de comunicação que estimulem a compra utilizando publicidade, propaganda e relações publicas;
- Preço: política de preços – definição do preço padrão, descontos promocionais, formas de pagamento, entre outros.

Todos os aspectos do processo de prestação de serviço podem impactar diretamente na imagem da empresa, desde a aparência de seus colaboradores até os materiais utilizados. É comum empresas prestadoras de serviços utilizarem elementos intangíveis como marca, logotipos, símbolos, slogans e personagens para facilitar a visibilidade de seus serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

Contudo, Zeithaml et al. (2014), destaca os três novos elementos do mix de marketing que são visíveis nos serviços, sendo representados por pessoas, evidências físicas e processos. Esses elementos estão sob o controle da organização e qualquer um deles pode influenciar a decisão do cliente, positivamente ou negativamente, sobre o serviço e, conseqüentemente, o nível de satisfação deste cliente.

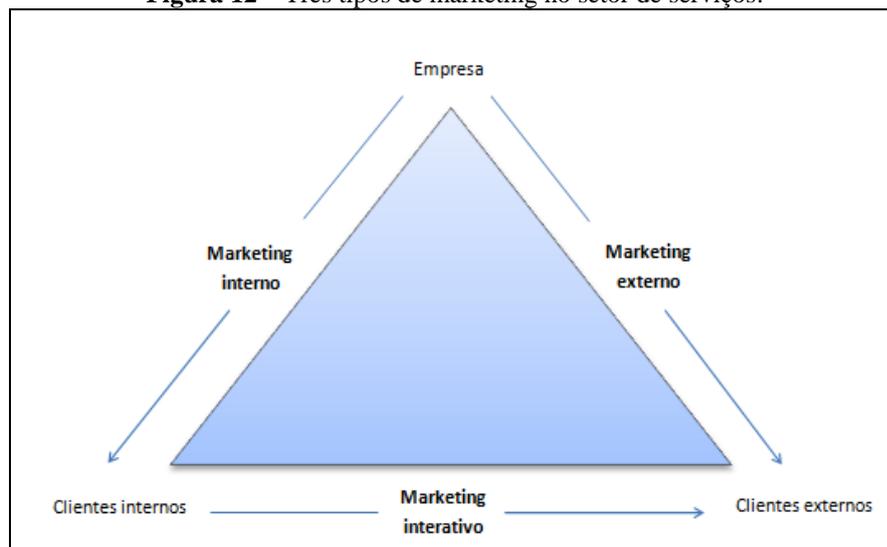
Por tanto, a importância dos funcionários engajarem uma conduta consciente no trato com os clientes é fundamental, pois a adoção desse comportamento pode ser um trunfo no atendimento e nas reclamações. Empresas que incentivam seus funcionários a tomarem a frente de situações complexas e resolverem instantaneamente acabam alcançando ganhos e lucros mais altos do que aqueles que possuem uma abordagem mecânica e impessoal para solucionar falhas (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Armstrong (2003) destacam que as empresas de serviço que tem sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus empregados são bem-sucedidas, pois entendem como funciona o ciclo de valor dos serviços, ligando a satisfação e fidelidade do cliente aos lucros da prestadora de serviços. Esse ciclo é constituído por cinco elos, sendo eles:

- Qualidade do serviço interno
- Colaboradores motivados e produtivos
- Serviço de maior valor
- Clientes satisfeitos e fidelizados
- Lucratividade crescente dos serviços

Portanto, a partir dos indicadores apresentados, é notável que o Marketing de serviços requer mais do que o tradicional marketing interno, fazendo uso apenas dos 4Ps. Como mencionado por Kotler e Keller (2012), para se obter a excelência no marketing de serviços é necessário abranger três áreas: o marketing interno, o marketing externo e o marketing interativo, conforme Figura 12.

Figura 12 – Três tipos de marketing no setor de serviços.



Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, p. 391.

Para se atingir as metas da organização, deve-se ter um cuidado com quem cuida dos clientes. O marketing interno ficará responsável por treinar e motivar efetivamente seus empregados que entram em contato diretamente com os clientes, no sentido de fornecer satisfação aos clientes. Para que a empresa entregue serviços de qualidade, ela deve orientar os seus colaboradores que pratiquem a orientação aos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Contudo, o marketing interno deve preceder o marketing externo, levando essa qualidade nos serviços e contatos externos.

Já o Marketing interativo vai depender do contato e interação direta do vendedor-cliente durante o serviço. Por isso, a qualidade do serviço vai depender fortemente do treinamento e capacidade dos vendedores ou integrantes que compõem o setor que lida diretamente com os clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Sendo assim fica evidente a importância do marketing de serviços, pois a qualidade do serviço dependerá tanto de quem o executa quanto da qualidade da execução.

A combinação desses fatores, incluindo a comunicação e o valor percebido pelos clientes-alvo do serviço representam o valor percebido que corresponde ao valor máximo que

os clientes estariam dispostos a pagar pelo serviço. Segundo Sobral e Peci (2013), após um serviço bem feito e uma relação estabelecida, o cliente começa a reconhecer o valor criado e, conseqüentemente, isso trará um impacto direto na rentabilidade da organização. Além de atrair novos clientes, a empresa deve estar ciente de reter os clientes antigos e, para isso, devem avaliar bem as políticas do serviço, distribuição, comunicação e o preço.

Nesta época de intensa concorrência de preços, as empresas de serviços reclamam da dificuldade de criar uma diferenciação entre seus serviços e os de seus concorrentes. Na proporção em que consideram semelhantes os serviços prestados por diferentes empresas, os clientes se preocupam menos com o prestador de serviço do que com o preço (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 226).

Contudo, Kotler e Keller (2012), ressaltam a abrangência do setor de serviços que, devido ao uso da internet, acabam englobando vários setores, sejam eles governamentais, órgãos sem fins lucrativos, empresariais, manufaturas ou varejo. Por isso, cada vez mais, as organizações oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente com um excelente atendimento voltado para o cliente, buscando sempre a diferenciação competitiva.

Afinal, a Internet não passa de uma ferramenta de serviço, pois todas as empresas que operam na internet estão oferecendo um serviço – seja disponibilizando conteúdo ou informações, facilitando transações de pagamentos, executando funções básicas de serviços ou cadastramento. Dessa forma, todas as ferramentas, conceitos e estratégias que estão ligadas ao marketing de serviços têm aplicação direta na Internet ou no mundo do e-business. (ZEITHAML et al, 2014).

Seja pela internet ou pelo contato pessoal, os clientes sempre desejarão o básico, porém, sendo feito de maneira diferente. Zeithaml et al. (2014, p. 19), afirma que os clientes querem “desfechos confiáveis, acesso fácil, sistemas capazes de resposta, flexibilidade, pedidos de desculpas e compensação quando algo não funciona conforme o esperado”.

Portanto, empresas voltadas para os clientes tendem a revelar suas preocupações com relação à qualidade dos serviços e informam aos colaboradores o desempenho de suas atividades. Por isso, Kotler e Keller (2012, p. 388), reafirmam a idéia de que “profissionais de marketing de serviços perspicazes reconhecem as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quanto os clientes”.

Contudo, do ponto de vista prático, atualmente todas as ferramentas, estratégias e estruturas nos serviços tem o cliente como foco. O mix de marketing de serviços descrito

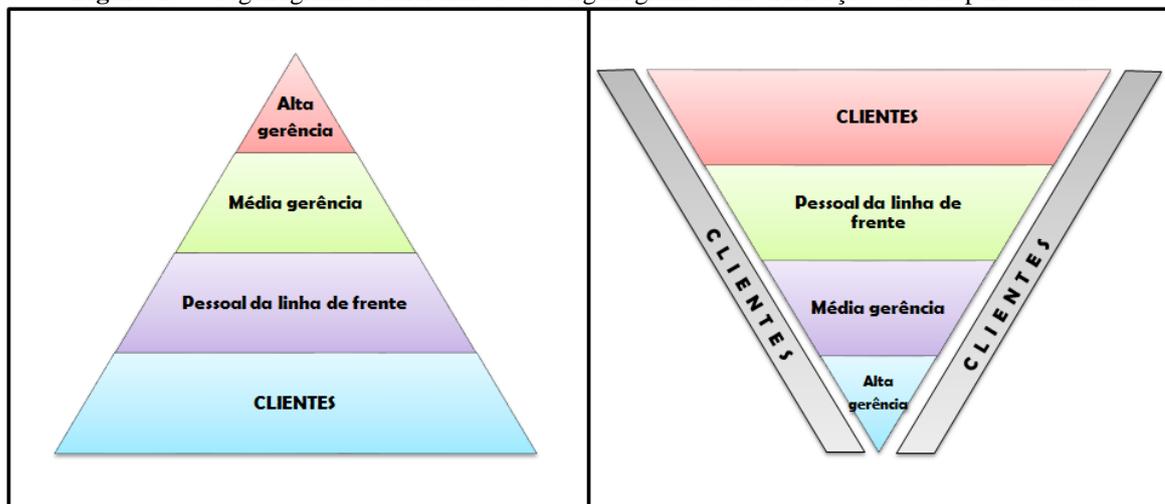
anteriormente é, sem dúvida, uma excelente ferramenta para tratar de forma exclusiva os serviços que têm seu foco no cliente (ZEITHAML et al, 2014).

No tópico a seguir é destacado a importância de avaliar, desenvolver e reter os clientes. As estratégias e ferramentas que as empresas disponibilizam para proporcionar satisfação estão, portanto, voltadas para a construção de relacionamentos com o cliente e com sua fidelidade.

5.3 Marketing de Relacionamento – ferramentas para criar, manter e aprimorar clientes

Diante da economia em expansão e dos mercados em acelerado crescimento, as novas empresas, principalmente as ligadas a serviços, não se preocupam apenas em atrair novos clientes, embora continue sendo uma importante tarefa de marketing. Segundo Zeithaml et al (2014) e Kotler e Armstrong (2003), a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento com a proposta de criar, manter e aprimorar os relacionamentos desenvolvidos com os clientes, conforme ilustrado por Kotler e Keller (2012) na Figura 13.

Figura 13 – Organograma tradicional *versus* organograma com orientação voltada para o cliente



Fonte: KOTLER; KELLER, 2012, p. 130.

Levando em consideração a importância de ter o cliente como foco da organização, Zezone (2010, p. 21) defende que “com o cliente no topo da pirâmide é possível conhecer melhor as suas necessidades e desejos, o que permite à empresa desenvolver uma melhor oferta. Uma oferta adequada leva à satisfação e conseqüentemente à fidelização”.

Por tanto, perante a realidade mencionada, Kotler e Keller (2012), afirmam que o marketing de relacionamento tem o objetivo principal de desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades desenvolvidas pela empresa. Por isso, o marketing de relacionamento é utilizado para manter relacionamentos em longo prazo mutuamente satisfatórios, a fim de manter negócios com os mesmos clientes durante todo o seu tempo de compra.

Cada cliente é único, possuindo gostos e necessidades específicas. Nessa perspectiva, Sobral e Peci (2013), destacam que o marketing de relacionamento consiste em customizar o serviço de forma que cada cliente tenha a sua satisfação garantida. Dessa forma, a organização que tem sua orientação voltada para atender o cliente é aquela que está atenta à evolução de suas necessidades.

Estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes é fundamental para a sobrevivência das organizações, inclusive, hoje, os vendedores são treinados para desenvolverem empatia ao lidar com clientes. Para Giglio (2010, p. 127), “o relacionamento está fundamentado em fatores chamados intangíveis, tais como confiança, garantia de qualidade e fidelidade”.

Kotler e Keller (2012) trazem exemplos de setores que trabalham com prestação de serviços nos Estados Unidos e que estão nos últimos anos, pois os clientes reclamam de funcionários grosseiros ou mal treinados; informações que são passadas incompletas; e longas horas de espera para serem atendidos. A falta de atenção com o cliente faz com que a maioria ache que suas queixas realmente nunca chegarão aos ouvidos de um responsável para resolver o problema, tudo isso por causa de sistemas lentos ou falhos, seja por telefone ou pela internet.

Empresas que se empenham em reter os clientes existentes e consegue construir com eles um relacionamento duradouro são mais lucrativas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). As empresas estão enfrentando uma nova realidade de Marketing, diante de concorrentes mais sofisticados e do excesso de capacidade em muitos setores, há cada vez menos clientes potenciais.

Por tanto, as empresas estão se adaptando para o novo mercado, utilizando meios mais eficazes para estabelecer um vínculo com o cliente. Para Kotler e Keller (2012) “a internet permite às empresas melhorar suas ofertas de serviços e fortalecer suas relações com os clientes ao prover uma verdadeira interatividade, personalizações específicas de cliente e situacional, e ajustes em tempo real de suas ofertas ao mercado”.

É normal que as empresas tenham clientes que continuarão comprando e outros que deixarão de comprar em algum momento, principalmente as empresas que utilizam a internet, porém, as empresas que almejam criar clientes fieis e leais devem focar em reativar clientes insatisfeitos por meio de estratégias, pois é mais fácil reconquistar ex-clientes que encontrar novos (GIULIANI, 2006). Para isso, algumas abordagens devem ser estabelecidas para acompanhar e mediar a satisfação dos clientes existentes. Giuliani (2006) destaca as ferramentas mais utilizadas:

- Sistema de sugestões e indagações – mostrando a preocupação da organização em atender o cliente.
- Pesquisas de satisfação – mostrando se os clientes permanecem satisfeitos, mesmo que não tenha recebido reclamações.
- Compras simuladas – procurando rever os pontos positivos e negativos.
- Análise dos clientes perdidos – identificando o motivo que levou o cliente a não comprar mais os serviços.

As empresas perceberam que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, pois estará perdendo toda o ciclo de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de fidelidade ao serviço. É mais vantajoso para a organização perder dinheiro em um serviço ou transação específica, mas continuar se beneficiando do bom relacionamento, pois trará novas oportunidades. Kotler e Keller (2012) afirmam que para atrair novos clientes as empresas gastam cinco vezes mais do que para manter satisfeito e fidelizado um cliente existente.

Por tanto, fica evidente a importância de se estabelecer um bom marketing de relacionamento, levantando os pontos cruciais que interligam o valor dos serviços oferecidos com a satisfação do cliente. O valor para o cliente está relacionado com o fato de o cliente acreditar que está usufruindo de um serviço maior do que pagou (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Diante disso, o principal objetivo das organizações que utilizam o marketing de relacionamento é estreitar os laços com seus clientes. Assim, não só conseguirão identificar suas necessidades e desejos, como também aprimorar as técnicas e ferramentas já utilizadas. Dessa forma, as ferramentas mais utilizadas no marketing de relacionamento para maximizar a satisfação e fidelização dos clientes são:

a) Serviço de atendimento ao cliente: os serviços de atendimento se propõem a trabalhar as reclamações, sugestões ou avaliações dos clientes, promovendo uma maior interação entre a empresa e o cliente (ZENONE, 2010). As empresas que perceberam o reflexo da qualidade no diálogo aliada ao desenvolvimento de uma estratégia baseada no relacionamento, passam a investir ativamente no serviço de atendimento, podendo transformá-lo em um *call center*. Do ponto de vista de marketing de relacionamento, Zenone (2010) destaca algumas funções estratégicas utilizadas através do *call center*, conforme Figura 14:

Figura 14 – Algumas funções estratégicas do *Call Center*.



Fonte: Adaptado de ZENONE, 2010, p. 84.

b) Relacionamentos através das Redes Sociais: é uma ferramenta poderosa, afinal, as redes sociais fazem parte da internet que é um serviço, possibilitando troca de informações e compartilhamento de opiniões sobre as empresas, seja ela boa ou ruim. Em linhas gerais, a possibilidade de interação e relacionamentos se torna fator chave para aperfeiçoar os serviços, pois permite a agilidade e comodidade entre a empresa e vários clientes ao mesmo tempo. Além de ser um espaço ideal para saber o que as pessoas pensam sobre a imagem da sua empresa e seu serviço (ZENONE, 2010; ZEITHAML et al, 2014).

c) Database Marketing (banco de dados): ferramenta central para o desenvolvimento de estratégias relacionamento que abrange dados sobre os clientes atuais ou potenciais (*prospects*), acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais). Também utilizado

para propaganda, publicidade, retenção e manutenção de clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

d) Gerenciamento do Relacionamento como Cliente: conhecido como CRM (*Customer Relationship Management*) tem seu objetivo principal voltado ao entendimento das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. O CRM envolve a obtenção dos dados do cliente ao longo de toda sua trajetória na empresa, depositando em um banco de dados central, facilitando a análise dos dados para, em um determinado momento, usar essas informações com o intuito de interagir com o cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

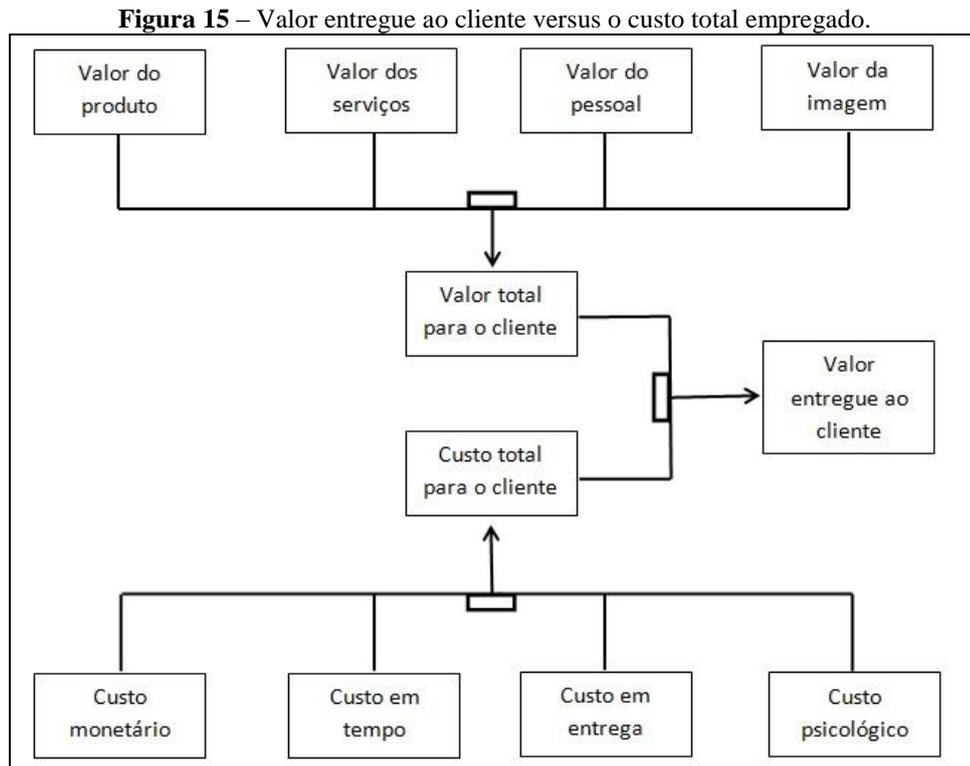
Além disso, Kotler e Keller (2012) reforçam que o uso eficaz do CRM permite que as empresas elevem o valor agregado a sua base de clientes, pois, com base no que sabem sobre cada cliente, as empresas podem otimizar seus atendimentos, serviços, mensagens e mídia. Conforme destacado por Giuliani (2006), para reativar clientes é imprescindível o uso do marketing de relacionamento, pois o contato pessoal é valorizado pelo consumidor, visto que os novos consumidores querem uma atenção personalizada e navega em um mercado cheio de opções.

O cliente estando satisfeito com o atendimento, acaba gravando na memória essa experiência e criando uma imagem positiva de todas as atividades relacionadas a empresa. Conforme destacado por Giglio (2010, p. 127), “sentir-se importante e reconhecido é fundamental para qualquer pessoa, e o bom atendimento permite que os estímulos relativos àquela loja sejam colocados em um bom grau mais elevado na consciência”.

Dada a importância dos funcionários desenvolverem um comportamento positivo para a satisfação e fidelização do cliente, as empresas de serviços devem desenvolver um treinamento contínuo com os seus recursos humanos, oferecendo recompensas por um bom desempenho. “Podem usar a intranet, boletins informativos internos, lembretes diários e mesas-redondas com as equipes para forçar atitudes centradas no cliente. Finalmente, devem auditar regularmente a satisfação dos funcionários no emprego” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 391).

Empresas que conseguem manter os clientes satisfeitos acabam evitando gastos desnecessários, pois o custo para se recuperar um cliente inclui os custos esperados de tempo, de energia e psicológico, além dos custos monetários para se realizar o serviço de recuperação

(KOTLER; ARMSTRONG, 2003). A empresa que consegue mostrar para o cliente o valor entregue do serviço, mediante ao custo das próprias ofertas, conseguirá um maior desempenho comparado suas concorrentes e ainda acarretará na satisfação dos clientes, conforme ilustrado por Kotler e Armstrong (2003) na Figura 15.



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 476.

Os consumidores costumam criar expectativas sobre os serviços oferecidos e tomam decisões de compras baseadas nessas expectativas, por isso, o valor das ofertas de marketing deve ser bem trabalhado pelos vendedores para que o desempenho real do serviço atenda às expectativas do comprador. Kotler e Keller (2012) destacam que

os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Em geral, eles comparam o *serviço percebido* com o *serviço esperado*. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes ficarão decepcionados. Em empresas bem-sucedidas adicionam às suas ofertas benefícios que não somente *satisfazem* os clientes como também os *surpreendem* e *encantam*. Encantar clientes é uma questão de superar as expectativas. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 398)

O cliente pode ter várias experiências satisfatórias, mas se o desempenho, em relação às expectativas, do serviço for baixo, ele ficará insatisfeito. Se o desempenho for o que ele esperava, ficará satisfeito. Se o desempenho ultrapassar suas expectativas, ele será fiel a organização. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Diante disso, fica evidente a importância

das organizações em não se limitar apenas em criar novos clientes, mas também conservá-los e cultivá-los.

Sendo assim, o marketing não deve levar em conta apenas o relacionamento com o cliente, considerando o customer relationship management (CRM), mas também a gestão de relacionamento com os parceiros, conhecido como *Partner Relationship Management* (KOTLER; KELLER, 2012). As empresas que trabalham bem o relacionamento com seus principais distribuidores e fornecedores conseguem agregar valor para os consumidores finais, visto que a qualidade e agilidade farão com que todos se beneficiem com essa relação.

Os consumidores costumam criar expectativas sobre os serviços oferecidos e tomam decisões de compras baseadas nessas expectativas, por isso, o valor das ofertas de marketing deve ser bem trabalhado pelos vendedores para que o desempenho real do produto/serviço atenda às expectativas do comprador.

Contudo, segundo Giglio (2010) e Kotler e Armstrong (2003), os clientes baseiam suas expectativas e escolhas em alguns pontos básicos: na experiência de compras passadas; nos relatos de amigos e familiares; nos processos racionais de comparação e; no relacionamento com os vendedores enquanto estão em atendimento. Por tanto, o marketing de relacionamento facilita o conhecimento dos fatores essenciais para determinar as estratégias que visam maximizar a satisfação e fidelização dos clientes. Zeithaml e Bitner (2003) ilustram o ciclo dos benefícios gerados pelo marketing de relacionamento nas organizações, conforme a Figura 16.

Figura 16 – Benefícios do marketing de relacionamento.



Fonte: ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 143.

No entanto, as empresas devem ser cautelosas na hora de formar a criação dessas expectativas, pois se determinarem um nível muito baixo poderá atrair muitos clientes, mas não conseguirão atrair compradores suficientes. Ao contrário, se criarem um alto nível de expectativas, podem não conseguir cumprir com as informações divulgadas, causando um desapontamento aos clientes e, conseqüentemente, gerando uma insatisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Atualmente, os objetivos e metas das organizações não se limitam a conseguir uma pequena parcela da preferência de muitos clientes, mas sim em conquistar a preferência total dos clientes existentes. Portanto, para estar sempre na lista do cliente como principal referência, as organizações devem ter consciência do impacto da satisfação e fidelização de clientes na lucratividade e prosperidade da organização.

5.4 Impacto da satisfação e fidelização de clientes na lucratividade organizacional

Os clientes estão cada vez mais exigentes na aquisição dos fornecedores, pois estão utilizando a internet para procurar informações como elogios ou comentários, preços, variabilidade e qualidade para decidirem melhor. Com isso, as empresas passaram a investir cada vez mais na satisfação dos seus clientes externos e internos. “A conseqüência de um bom trabalho na satisfação das necessidades dos clientes é a realização dos objetivos da organização” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 461).

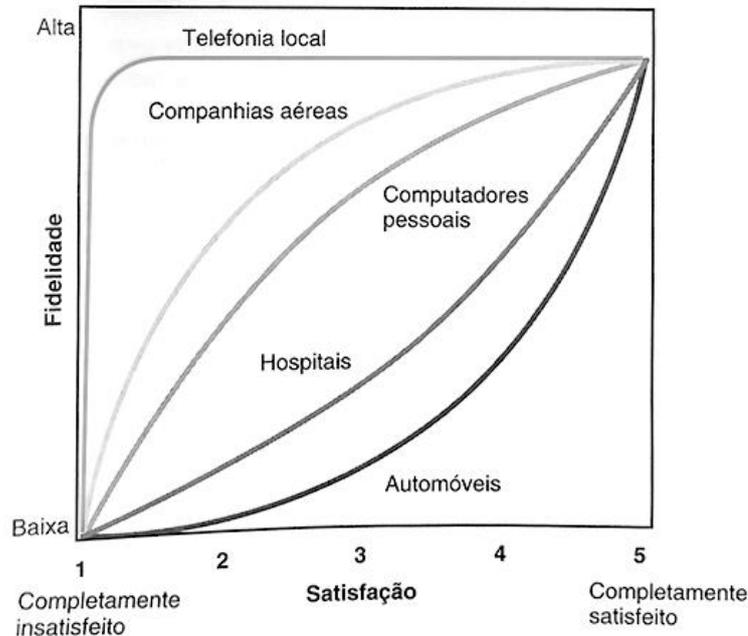
Em muitos casos, as informações mais importantes a respeito do cliente, levando em consideração sua satisfação ou insatisfação, são os colaboradores que trabalham na linha de atendimento ou linha de frente – sua força de vendas ou o papel do telemarketing. Segundo Sobral e Peci (2013), os funcionários da linha de frente podem prover uma contribuição de extreme importância, caso a organização lhes forneça os meios adequados para que as informações certas sejam passadas aos níveis de tomada de decisão.

Por tanto, a criação de valor e satisfação são fatores-chave para se obter um relacionamento duradouro com os clientes. “Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 475).

Independente do mercado, à medida que a satisfação aumenta, a fidelidade também aumenta. Conforme ilustrado Kotler e Armstrong (2003), a figura 17 representa cinco mercados distintos, nivelando a relação entre satisfação e fidelidade do cliente em cada um

deles. Contudo, pode-se observar uma enorme diferença entre a fidelidade dos clientes satisfeitos e a dos completamente satisfeitos.

Figura 17 – Relação entre satisfação e fidelidade em cinco mercados diferentes.



Fonte: KOTLER ARMSTRONG, 2003, p. 477.

A fidelidade consiste de um comportamento e de uma resposta secundária, envolvendo afeição e sentimentos de ligação à imagem do serviço, produto ou empresa (LEWIS; BRIDGES, 2004). Por tanto, Kotler e Armstrong (2003) esclarecem que

clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo. Contudo, a relação entre satisfação e fidelidade do cliente varia muito, dependendo do setor e da situação competitiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 477).

No entanto, empresas que incentivam atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade de clientes, pois o impacto da orientação dos funcionários aos clientes aumenta não só a satisfação, mas também o comprometimento de ambos. Por isso, os vendedores – que trabalham em contato direto com os clientes – têm um impulso natural para decifrar com precisão as suas necessidades, desenvolvendo um relacionamento pessoal e proporcionando um sentimento de fidelidade (KOTLER; KELLER, 2012).

Para entender as necessidades dos clientes, é necessário que a organização compreenda as razões intrínsecas às escolhas de seus consumidores. Por isso “Quanto mais profundo for esse conhecimento, maior será a oportunidade de antecipar e moldar o

comportamento dos consumidores, o que permitirá satisfazê-los com maior eficácia e eficiência” (SOBRAL; PÉCI, 2013, p. 468).

As empresas que prezam pela lealdade de seus clientes estão desenvolvendo cada vez mais meios de acomodá-los. Um exemplo, trazido por Giuliani (2006), são as pessoas que costumam comprar itens básicos perto das suas casas, como o pão da manhã, por estar mais perto e a comodidade ser maior. Isso não significa que o comprador é leal a empresa, no caso a padaria, que está fornecendo este serviço. Porém, quando se mudam, começam a comprar na padaria que está próxima da nova residência – são clientes fiéis que compram no mesmo local por conveniência. Em muitos casos, clientes leais, mesmo com a mudança de endereço, continuam frequentando a antiga padaria – são clientes leais, movidos pela convicção.

Antigamente as empresas conseguiam manter seus clientes pelo fato de que o custo da mudança seria maior do que o da permanência. Porém, com o avanço da tecnológica e competição global, as empresas rivais desenvolverão formas de ultrapassar as barreiras da fidelidade, estando dispostas a resolver o problema do cliente para tê-lo na sua organização (LEWIS; BRIDGES, 2004). Se a empresa não desenvolver um vínculo emocional mais próximo com seus clientes, eles sempre estarão abertos a uma oferta melhor dos concorrentes. Para Lewis e Bridges (2004, p. 162), “por essa razão, o consumidor nunca se torna psicologicamente ‘atado’ ao relacionamento e está sempre aberto a uma oferta melhor”.

Para que uma empresa consiga clientes autenticamente fiéis, ela deve elevar as expectativas dos clientes, fazendo com que não fiquem apenas satisfeitos, mas sim completamente satisfeitos. Para isso, é preciso investir na qualidade que fascina e não só na qualidade já esperada pelas expectativas criadas (LEWIS; BRIDGES, 2004)

Os fornecedores não conseguem deixar os novos consumidores supersatisfeitos simplesmente cumprindo com os serviços combinados no ato da negociação, mas vão gerar desapontamento se deixarem de fazê-lo. Para despertar esse nível de satisfação é necessário que a empresa se adéqüe as necessidades do cliente e desperta o sentimento de confiança no que é vendido (LEWIS; BRIDGES, 2004)

Contudo, à medida que os clientes se acostumam a consumir um serviço que possui um nível elevado de qualidade, começam a elevar o padrão das suas expectativas e exigem um serviço ainda melhor do concorrente para se sentirem supersatisfeitos.

Para Lewis e Bridges (2004), o processo para que um serviço seja oferecido é dividido em quatro componentes:

- Tangíveis – incluindo tudo que o cliente pode ver, tocar ou escutar sobre os serviços.
- Capacidade de reagir – a agilidade do vendedor em satisfazer as necessidades do cliente.
- Garantia – confiança e segurança na hora do atendimento.
- Empatia – compreender a real necessidade do cliente, fazendo com que ele saiba que está sendo ouvido e que receberá o melhor serviço para atender suas necessidades.

Os quatro componentes sendo bem trabalhados podem garantir a satisfação dos novos clientes, cujas expectativas são bem mais altas e a tolerância é muito mais restrita. Segundo Lewis e Bridges (2004), “um serviço ou produto entregue abaixo do que o consumidor considera satisfatório coloca o fabricante e o fornecedor em desvantagem competitiva”. Então, se os clientes não forem fiéis, na primeira oportunidade que surgir, os clientes passarão para um concorrente, sem hesitar.

Kotler e Keller (2012, p. 388) afirmam que “noventa por cento dos clientes irritados relataram compartilhar sua história com um amigo”. Por isso, embora um cliente que tenha tido uma boa experiência esteja mais propenso a falar sobre isso com seus amigos, é importante ter cuidado com os clientes que tenham uma experiência ruim, pois ele fará questão de espalhar para o maior número de pessoas.

De acordo com Costa et al (2015), um consumidor que não teve suas expectativas e necessidades atendidas, tendem torna-se insatisfeito e, conseqüentemente, transmitindo sua insatisfação para outras. A importância de obter a satisfação e confiança se dá pelo fato de que, caso a empresa não busque conhecê-lo e atender suas necessidades e expectativas, o cliente certamente vai procurar um concorrente que irá fazê-lo.

Diante disso, algumas mudanças são destacadas por Zenone (2010) para as organizações que estimam atingir um nível elevado de satisfação:

- Flexibilidade de serviços, preços, comunicação e atendimento com o objetivo de atender às necessidades individuais, agregando assim valor ao relacionamento.
- Visibilidade e transparência em todas as operações ligadas ao serviço desenvolvendo estratégias conjuntas (marketing integrado) e em tempo real.

- Estratégias voltas para a área de marketing e vendas com o objetivo de propectar e criar novos clientes.
- Rigidez na composição dos custos, evitando repassar aumentos desnecessários ao mercado, mas, garantindo a lucratividade no negócio.

Segundo Lewis e Bridges (2004) e Giuliani (2006), o único caminho para que as organizações consigam a fidelidade, em uma época em que a competitividade global exige mais da alta qualidade, é fazer os clientes gostarem sinceramente dos seus serviços, fazendo com que eles aprendam a confiar nele. Apesar da importância crucial de desenvolver um relacionamento com os clientes, uma pesquisa recente, segundo Sobral e Peci (2013, p. 490), feita com mais de 16 mil consumidores, constatou que “nem todos os clientes fiéis são rentáveis e nem todos os clientes rentáveis são fiéis”. Dessa forma, Sobral e Peci (2013) destacam as principais conclusões a cerca da fidelidade de clientes:

- Clientes fiéis, que já estão acostumados com o serviço, sabem o quanto valem para a empresa e esperam obter descontos e um atendimento diferenciado;
- Clientes antigos que já conhece as transações e ofertas da empresa acreditam que merecem pagar preços mais baixos e;
- Clientes disseminam suas experiências positivas somente quando se sentem tratados de forma justa pela empresa.

Contudo, as empresas que satisfazem continuamente às expectativas de seus clientes, mesmo que não façam nada a mais que isso, ainda possuem uma vantagem competitiva sobre as concorrentes, uma vez que conseguirá atingir a falsa fidelidade (curto prazo). A fidelidade autentica só pode ser gerada quando a empresa supera as expectativas dos clientes e os deixam supersatisfeitos com a experiência que obtiveram (LEWIS; BRIDGES, 2004). Dessa forma, os clientes não só terão uma chance maior de permanecer fiéis, mas também recomendarão a empresa a amigos e colegas – desejando que tenham a mesma experiência que ele, embora sem receber nada por isso.

Portanto, para se manter a fidelidade do cliente, a satisfação continua sendo um componente vital. Assim, pode-se concluir que compreender, prever e influenciar a satisfação e fidelização de clientes é uma tarefa complexa e difícil; no entanto, ela fornece informações fundamentais para as estratégias da organização (SOBRAL; PECI, 2013).

CAPÍTULO VI

Aspectos Metodológicos

Este capítulo apresenta os métodos, técnicas e as variáveis utilizadas para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Para tanto, os procedimentos metodológicos foram divididos em: classificação, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento e análise de dados.

6.1 Classificação da Pesquisa

Há varias formas, maneiras, processos e caminhos para se classificar o tipo de pesquisa. Para a classificação da presente pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2009), que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Tipos de pesquisa referentes ao presente estudo

<i>Tipo da pesquisa</i>	
Quanto aos fins	Quanto aos meios
Descritiva	Pesquisa de Campo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, porque visa expor as características dos assinantes, estabelecendo correlação entre as variáveis do tema estudado, tornando-o explícito acerca dos problemas encontrados.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, de natureza quantitativa, visto que coletará dados primários levantados junto a clientes atuais por meio de questionários. Sendo assim, os dados atuais podem ser de extrema importância para a organização avaliar a satisfação e fidelização dos seus assinantes, através de elementos para explicá-los.

Com relação à pesquisa de campo, foi utilizado tanto fontes secundárias para formulação do atual questionário, levando em consideração pesquisas anteriores, assim como entrevista com os sócios diretores para descobrir novos itens necessários de serem incluídos.

6.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo foi a base de assinantes do “Administradores Premium”, pacote de vantagens e benefícios oferecido pelo Administradores Mídias Digitais S.A, tendo sua base de assinantes distribuída por toda America Latina, incluindo países da

África como Angola, Moçambique, Nigéria e Congo. O universo conta com 2134 assinantes corresponde a média total no mês de junho de 2016. A escolha da base de assinaturas justifica-se pelo fato de proporcionando para o pesquisador uma melhor compreensão de como a organização estudada tem conduzido o seu relacionamento e suas ferramentas para criar, manter e aprimorar os clientes.

A amostra foi composta de 225 clientes, representando 10% do universo. É interessante destacar que se trata de uma amostra não probabilística, que, segundo Vergara (2009), foi definida pelo critério de acessibilidade, uma vez que dependeu exclusivamente da colaboração dos que se prestaram a responder o questionário enviado para toda base de assinantes do Administradores Premium. De acordo com Vergara (2009) e Malhotra (2006), a amostra é uma parcela da população (universo) que é convenientemente selecionada para participar do estudo, seguindo algum critério de representatividade.

É importante frisar que o e-mail foi enviado como pesquisa interna da empresa, onde os assinantes foram informados sobre a importância e relevância da pesquisa para a melhoria da organização. O período de aplicação correspondeu ao intervalo de 25 de julho a 03 de agosto de 2016.

6.3 Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela aplicação de **questionário estruturado** (Apêndice A) por meio da ferramenta do Google Docs, utilizando como coleta de dados a da base de assinantes do “Administradores Premium”, mediante autopreenchimento dos respondentes, dividido em três Aspectos. No Aspecto I foram apresentadas as questões sociodemográficas para conhecer o perfil dos assinantes, sendo: gênero, faixa etária, grau de instrução, ocupação e estado atual de residência.

Por sua vez, no Aspecto II utilizou-se da escala de Likert de 11 pontos (0 a 10) para o assinante indicar o grau de concordância ou discordância de determinada afirmação levando em consideração as seguintes variáveis: **qualidade no atendimento e nos serviços, relacionamento, preço, satisfação e fidelidade** divididos em 10 afirmativas, a fim de mensurar a satisfação e fidelização dos assinantes, levando em conta aos procedimentos já adotados pela organização. Vale ressaltar que foi atribuído, de forma arbitrária, como parâmetro de análise da escala de Likert os seguintes critérios: (I) médias de 0 a 4 como

insatisfeitos; (II) médias de 5 a 7 como satisfeitos; (III) médias de 8 a 10 como completamente satisfeitos.

Finalmente, no Aspecto III foi destacada a **dedicação e interação com a plataforma**, com o intuito de destacar a usabilidade dos assinantes – observando a frequência que utilizam a plataforma e as formas de acesso (tablet, smartphone, computador, etc).

De acordo com Vergara (2009) e Malhotra (2006), o questionário tem o objetivo de facilitar a coleta das informações desejadas, através de um conjunto de perguntas simples e específicas, facilitando a compreensão dos entrevistados para que tenham condições de responder, além de motivar e incentivar o entrevistado para cooperar e completar o questionário. O questionário precisa ajudar o entrevistado a minimizar as respostas imprecisas ou os erros de compreensão, assim as respostas podem ser analisadas de forma correta cumprindo o seu objetivo.

6.4 Estratégias de Tratamento e Análise de Dados

Neste estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa para análise e tratamento dos dados. Para Malhotra (2006, p. 154), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Por isso, os dados foram tratados com procedimentos estatísticos, levando em consideração a estatística descritiva (VERGARA, 2009).

Ao finalizar o período de aplicação, deu-se início ao tratamento e tabulação dos dados coletados utilizando-se as planilhas eletrônicas que compõem o software da Microsoft Office Excel 2010 e IBM-SPSS Statistics (versão 22). A utilização dos softwares possibilitou a elaboração de tabelas, gráficos, distribuição de frequência e estatística descritivas diversas (como de posição e dispersão).

A análise ocorreu após o dia 03 de agosto de 2016, levando em consideração 9 dias de coleta de dados para obtenção do maior número de respondentes. Com base na totalidade dos resultados referente a cada Aspecto de Análise, foram cruzadas as alternativas que podem contribuir para um melhor desempenho da organização em maximizar a satisfação e fidelização dos seus assinantes, sendo possível a análise dos dados e interpretação dos resultados evidenciados no capítulo a seguir.

CAPÍTULO VII

Análise de Dados e interpretação de Resultados

Este capítulo apresenta os dados coletados a partir do questionário estruturado (Apêndice A), por meio da ferramenta do Google Docs, entre os dias 25 de julho a 03 de agosto de 2016. Os resultados da tabulação e análise são expostos por meio de tabelas criadas através do Microsoft Office Excel 2010 e IBM–SPSS Statistics (versão 22) com o objetivo de melhor visualização e entendimento dos dados obtidos.

De acordo com Gil (2010), a análise e interpretação dos dados tem como principal objetivo organizar os dados para que respondam as perguntas e solucione os problemas encontrados. Para tanto, os dados serão expostos, interpretados e desenvolvidos visando um melhor entendimento do tema proposto.

7.1 Perfil Sócio Demográfico dos Assinantes Respondentes

As primeiras seis perguntas do questionário foram elaboradas para conhecer o perfil sócio demográfico da base de assinantes do Administradores Premium. Analisando as respostas obteve-se o resultado apresentado na Quadro 5.

Quadro 5– Perfil Socio demográfico dos Respondentes.

Variáveis	Resultados					
Gênero	Masculino			Feminino		
	78.2%			21.8%		
Faixa Etária	Até 22 anos	De 23 a 33 anos	De 34 a 44 anos		Acima de 45 anos	
	8.9%	34.7%	23.6%		32.9%	
Grau de instrução	Ensino Fund.	Ensino Médio	Ensino Superior		Pós-Graduação	
	0.4%	2.7%	42.7%		54.2%	
Ocupação	Estudante	Empreend. e/ou Empresário	empresa privada	empresa pública	Desempregado	Outro
	5.3%	32.9%	38.2%	11.6%	4.4%	7.6%
Estado	SP	MG	PR	RJ	RS	Outros
	29.8%	10.2%	10.7%	5.8%	5.3%	38,2%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Como o Administradores tem o cliente como foco da organização, Zezone (2010) destaca que dessa forma é possível conhecer melhor as necessidades e desejos dos assinantes,

o que permite à empresa desenvolver melhor sua oferta. Uma oferta adequada para um cliente potencial leva à satisfação e, conseqüentemente, a um melhor relacionamento a longo prazo.

Por isso, mediante os resultados obtidos no Quadro 5, fica evidenciado que a predominância dos respondentes se caracteriza pelo sexo masculino, correspondendo um total de 78,2%. Com relação à faixa etária, verifica-se certa equidade entre os assinantes, apenas destoando o público mais jovem (com idade inferior a 23 anos), perfazendo aproximadamente 9% dos assinantes. Evidencia-se a necessidade de uma melhor comunicação com graduandos (principalmente dos cursos de Administração) como um caminho para aumentar sua base de assinantes.

No que se refere ao grau de instrução, verifica-se que quase a totalidade possui nível superior (96,9%), sendo aproximadamente 43% com ensino superior e 54% com pós-graduação. Em relação à ocupação, 38,2% trabalham em empresa privada e 32,9% são empreendedores ou empresários. Esses dados podem ser utilizados para estratégias de marketing de serviços e marketing de relacionamento diferenciados, uma vez que as variáveis sócio demográficas são importantes para a segmentação das ações de comunicação em marketing.

A localização também tem grande influência na cultura de compra dos assinantes. Por isso, saber o estado e cidade que o assinante está localizado é imprescindível para traçar ações efetivas de marketing. A maior parcela dos assinantes está localizada no estado de São Paulo (29,8% do total dos respondentes), seguido por Minas Gerais (10,2%) e Paraná (10,7%), sendo o restante dos assinantes divididos por todo o Brasil e países da África.

Conhecer o tipo de trabalho em que o assinante está envolvido é essencial para estabelecer metas e parâmetros a cerca dos novos conteúdos a serem incrementados na plataforma. Um exemplo mais recente foi o pedido dos assinantes por material que envolvesse liderança, estratégia e coach. Com isso, foi lançado no final de 2015 o programa do Daniel Goleman, o Leadership: A Master Class, líder de audiência entre os workshops e programas em vídeo do Administradores Premium.

É importante mencionar que estudos passados levantados por estimativas do *Facebook*, consideram São Paulo e Rio de Janeiro os estados com maior número de acessos mensais pelas redes sociais na página do Administradores. A ferramenta do *Google+* também comprova essa afirmação. Ambos são os estados mais populosos do País e que, devido a isso, devem ter relação direta com tais resultados. Isso comprova a abordagem direcionada pelos gestores que visam os horários, feriados e ações para as cidades do sul do Brasil.

Dessa forma, Sobral e Peci (2013) destacam que cada cliente é único, possuindo gostos e necessidades específicas. Por tanto, fica evidente a importância de customizar o serviço de forma que cada cliente tenha a sua satisfação garantida.

Após conhecer características sócio demográfica dos assinantes respondentes, para auxiliar na continuidade da pesquisa, procedeu-se à análise do grau de concordância das variáveis relacionada a preço, serviço, atendimento, relacionamento, qualidade, satisfação e fidelidade dos assinantes.

7.2 Grau de concordância dos assinantes respondentes

Na segunda parte do questionário foram mencionadas dez afirmações que contemplam a **qualidade no atendimento e nos serviços, relacionamento, preço, satisfação e fidelidade**. É importante salientar que foi atribuído como parâmetro de análise da escala de Likert os seguintes critérios: (I) médias de 0 a 4 como insatisfeito; (II) médias de 5 a 7 como satisfeitos; (III) médias de 8 a 10 como completamente satisfeitos.

Dessa forma, pode-se observar, conforme a Tabela 1, que a maioria dos assinantes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços e atendimento, relacionamento desenvolvido e preço dos serviços. Porém, em nenhuma das perguntas a média das respostas dos assinantes corresponde a completamente satisfeitos (embora que a moda, resposta que mais se repete, tenha sido 10 na maioria das questões abordadas).

Vale salientar o elevado desvio padrão nas respostas, variando entre 2,5 e 3,2 referentes aos construtos, o que contribui para a perspectiva de que há muitos assinantes que gostariam de melhorias nos serviços prestados pelo Administradores e que, por se tratar de uma assinatura mensal, podem abandonar o serviço a qualquer momento.

Assim, a Tabela 1, destaca as 10 afirmativas representadas de forma individual os itens que estão influenciando diretamente na satisfação e fidelização dos assinantes a curto prazo, considerando medidas estatísticas de posição (média e moda) e de dispersão (desvio padrão).

Tabela 1– Medidas de posição e dispersão da pesquisa.

Estatísticas Descritivas			
Afirmativas	Média	Moda	Desvio Padrão
(1) Utilizo o pacote de serviços, pois eu confio na qualidade do serviço	7,7	10,0	2,5
(2) Percebo que o Administradores se preocupa em manter um bom relacionamento	7,5	10,0	2,6
(3) Considero que minhas reclamações e sugestões são avaliadas e tratadas com seriedade pelo Administradores.	7,3	10,0	2,6
(4) Os atendentes se preocupam em solucionar todas as minhas dúvidas com relação aos benefícios e usabilidade.	7,6	10,0	2,6
(5) Pretendo continuar assinando o Administradores Premium, pelo menos, pelos próximos 12 meses	7,2	10,0	3,2
(6) Em minha opinião, o investimento que desembolso pelo serviço do Administradores Premium é válido	7,4	10,0	2,9
(7) Estou plenamente satisfeito(a) com relação aos cursos e workshops online do Administradores Premium	7,2	10,0	2,7
(8) Estou plenamente satisfeito(a) com relação à revista digital Administradores	7,1	8,0	2,8
(9) Estou plenamente satisfeito(a) com relação ao recurso de destaque do meu perfil na publicação de artigos	6,6	10,0	2,8
(10) Recomendaria o Administradores Premium para os meus amigos, familiares e conhecidos.	7,9	10,0	2,6

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Como mencionado por Lewis e Bridges (2004), para que uma empresa consiga clientes fiéis, é precisa superar as expectativas dos mesmos, fazendo com que não fiquem apenas satisfeitos, mas sim completamente satisfeitos (encantados). Por isso, Costa et al (2015), ressaltam que se um assinante não tiver suas expectativas atendidas, tende a torna-se insatisfeito e, caso a empresa não consiga desfazer essa insatisfação, o assinante certamente irá procurar um concorrente que irá fazê-lo.

Por tanto, identifica-se que o item (1) se refere ao construto qualidade total com os serviços; os itens (2),(3),(4) se referem ao construto relacionamento/atendimento; o item (5) ao construto fidelidade; o item (6) ao construto preço; os itens (7), (8) e (9) se referem ao construto satisfação com os serviços de forma individual; e o item (10) ao construto completa satisfação. Dessa forma, a tabela 2 representa a análise agregada dos construtos com seus resultados mais satisfatórios.

Tabela 2– Agrupamento dos construtos com as medidas de posição e dispersão da pesquisa.

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
Qualidade total com os serviços	7,7	2,5
Media agrupada dos serviços	7,0	2,8
Relacionamento/atendimento	7,5	2,6
Preço relacionado ao serviço	7,4	2,9
Completa satisfação	7,9	2,6
Fidelidade relacionada ao serviço	7,2	3,2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Ao avaliar a “qualidade total com os serviços”, constatou-se que a média corresponde a 7,7 representando satisfação dos assinantes com a qualidade dos serviços disponibilizados, de forma geral, pelo Administradores. Conforme destaque por Costa et al (2015), além da qualidade dos serviços ser peça fundamental na estratégia organizacional, tem grande importância para definir o nível do atendimento, serviço prestado e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

Sendo assim, observa-se que a maioria dos assinantes está satisfeita. Porém, o desvio padrão é elevado, revelando que a concordância com os construtos não pertence a assinantes fieis. Lewis e Bridges (2004) e Giuliani (2006) afirmam que a única forma para que o Administradores consiga a fidelidade de seus assinantes, em uma época em que a competitividade global existe mais da alta qualidade dos serviços, é fazer os assinantes gostarem verdadeiramente dos seus serviços, fazendo com que eles aprendam a confiar na capacidade dele.

No entanto, ao avaliar a “média agrupada dos serviços”, percebeu-se que a média dos construtos corresponde a 7,0. A satisfação se faz presente – até mesmo pelo fato de que a assinatura é mensal e, caso não fosse satisfatória a experiência, os assinantes poderiam cancelar sua conta. Vale ressaltar que o construto referente ao “destaque do perfil na publicação de artigos” teve o seu pior índice, comprometendo o aumento da satisfação perante os demais benefícios. Esse resultado é conseqüência da baixa utilização do serviço, pois a maioria dos assinantes não escreve para o portal ou não obtiveram destaque nas publicações que submeteram a análise.

Enquanto “relacionamento/atendimento” foram representados pela média 7,5 do construto, revelando a satisfação dos assinantes com o atendimento e relacionamento que a

empresa desenvolve, mas que também representam um desvio padrão de 2,6, confirmando que o relacionamento é satisfatório, mas não expressivo para se firmar um relacionamento a longo prazo.

O construto “preço relacionado ao serviço” constata a tendência dos assinantes em esperarem um serviço com maior valor percebido para que possam dispor a pagar mais pelo serviço. Dessa forma, a média dos assinantes corresponde a 7,4. Porém, apresenta o segundo maior desvio padrão, variando em 2,9. Então, percebe-se que os assinantes estão satisfeitos ao se comparar com outras plataformas. No entanto, o desvio padrão revela que os assinantes não estão conseguindo visualizar, através da comunicação estabelecida pela empresa, o valor agregado da plataforma.

Contudo, à medida que os assinantes se acostumam a consumir o serviço que consideram possuir um nível elevado de qualidade, começam a elevar o padrão das suas expectativas e exigem cada vez mais um serviço ainda melhor do concorrente para se sentirem supersatisfeitos. Então é de responsabilidade do Administradores quebrar o paradigma que estabelece a idéia de que quanto mais caro, maior a qualidade oferecida.

O Administradores não consegue deixar os novos assinantes supersatisfeitos simplesmente cumprindo com os serviços combinados no ato da negociação, mas vão gerar desapontamento se deixarem de fazê-lo (motivação higiênica). Por tanto Lewis e Bridges (2004) destacam que para despertar a completa satisfação é necessário que a empresa se adéque as necessidades do cliente e desperte o sentimento de confiança no que é oferecido.

Dessa forma, o construto “completa satisfação” corresponde a média de 7,9. Indicando a maior média perante os demais construtos. No entanto, possui o desvio padrão de 2,6. Dessa forma, pode-se concluir que os assinantes demonstram sua “satisfação” com o serviço, visto que a literatura correspondente ao marketing de relacionamento relata que o cliente só indica o serviço quando se encontra satisfeito com o mesmo.

Cientes completamente satisfeitos ou supersatisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Kotler e Armstrong (2003) destacam que eles são menos sensíveis aos preços, falam bem da imagem organizacional e de seus serviços a outras pessoas. Os clientes supersatisfeitos permanecem fiéis por um período mais longo.

Já o construto referente à “fidelidade relacionada ao serviço”, obteve uma média de 7,2, evidenciando que a grande maioria dos assinantes pretende continuar na plataforma por pelo menos mais um ano. Entretanto, obtendo o maior desvio padrão de 3,2. Então, cabe ao Administradores estabelecer ações que estimulem o acesso e a permanência dos assinantes

no longo prazo.

Se o Administradores não desenvolver um vínculo emocional mais próximo com seus clientes, eles sempre estarão abertos a uma oferta melhor dos concorrentes. Por tanto Lewis e Bridges (2004), destaca que se o cliente não estiver psicologicamente “atado” à organização, ele estará sempre aberto a uma oferta melhor.

7.3 Dedicção e Interação com a plataforma

Na terceira e última parte do questionário foram indagados os principais motivos dos pesquisados a assinarem o pacote de assinaturas, o tempo médio de acesso por semana e o meio que utilizam para acessar (computador, smartphone, tablet, outro), conforme observado na Quadro 5.

Quadro 6– Dedicção e interação dos assinantes com a plataforma.

Variáveis	Resultados					
	Cursos e Workshops		Destaque	Revista digital	Todas as opções	Outro
Benefício principal	65,8%		13,8%	12%	4,4%	4%
Meio de acesso	Apenas pelo Computador	Apenas pelo Smartphone	Apenas Pelo tablet	Comp. e Smartphone	Comp. e Tablet	Todas as opções
	55,6%	8,9%	3,1%	20,4%	3,6%	8,4%
Tempo de acesso por semana	Menos de 1h	Entre 1h e 4h		Entre 4h e 8h		Mais de 8h
	38,2%	53,8%		5,8%		2,2%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Conhecer o meio utilizado pelos assinantes e o principal motivo para assinarem a plataforma é bastante importante para que seja desenvolvido estratégias que visam maximizar esses meios. Através do conhecimento a cerca do acesso é possível otimizar não só o processo, mas também procurar novos formatos e layouts que se adaptem ao formato.

Por tanto, perante a realidade mencionada, Kotler e Keller (2012), afirmam que ao saber mais informações sobre os clientes, a organização pode desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades desenvolvidas pela empresa.

Da mesma forma é válido saber, a partir do acesso, o tempo em que os assinantes permanecem na plataforma. Dessa maneira pode-se comparar as informações para checar se os assinantes estão mesmo utilizando a plataforma por determinado acesso, pois é mais cômodo ou apenas o que transmite melhor o serviço.

Dessa forma, o Administradores está sempre acompanhando o acesso dos seus assinantes para oferecer conteúdo e informações relevantes, facilitando o acesso. Conforme mencionado por Zeithml et al (2014), todas as ferramentas, conceitos e estratégias que estão ligadas ao marketing de serviços têm aplicação direta na Internet ou no mundo do e-business e são válidos para estabelecer novas estratégias para aproximar a organização do cliente.

Seja pela internet ou pelo contato telefônico, os clientes sempre desejam o básico, que segundo Zeithaml et al. (2014, p. 19), são “desfechos confiáveis, acesso fácil, sistemas capazes de resposta, flexibilidade, pedidos de desculpas e compensação quando algo não funciona conforme o esperado”.

Contudo, observa-se que os cursos e workshops são o fator principal para que os assinantes busquem o serviço da plataforma. Dessa forma, o Administradores conseguiu alcançar seu objetivo no desenvolvimento e ampliação da plataforma de vídeo. A maioria dos assinantes utilizam apenas o computador para acessar os benefício. Essa informação surpreende, pois a perspectiva estava voltada para o aumento do acesso nos *smartphones*. É interessante destacar o fator tempo, pois 92% dos assinantes gastam até 4h por semana acessando o material disponível. Como a maioria do publico é constituído por empresários/empreendedores e os que atuam em empresa privada, compondo 71% dos respondentes, é compreensível esse acesso, pois as pessoas costumam usufruir do serviço em pausas no trabalho ou entre as atividades rotineiras. Dessa maneira, conseguimos constatar que o perfil dos assinantes está voltado para pessoas que procuram informações rápidas, sem que seja preciso dedicar várias horas do seu dia para o estudo árduo.

7.4 Tabulação Cruzada

Considerando que os itens de satisfação foram mensurados com base numa escala Likert de 11 pontos (0-10) e que, de forma arbitrária, definiu-se que notas entre 0 a 4 representavam insatisfação total, enquanto que de 5 a 7, satisfação, e, por fim, de 8 a 10, satisfação total. A Tabela 2 é construída com base apenas nas respostas que marcaram como insatisfeitos, ou seja, notas entre 0 e 4, com o intuito de analisar se há relação entre Gênero

(Tabela 3) e Ocupação (Tabela 4) quanto aos diversos itens de satisfação com o serviço do Administradores – vale salientar que o somatório dos percentuais não darão 100%, visto se tratar de um recorte específico dos que marcaram como insatisfeitos.

Tabela 3 – Tabulação cruzada – insatisfação conforme o gênero.

<i>Afirmativas agrupada</i>	<i>Gênero</i>	
	Masc.	Fem.
Qualidade total com os serviços	13,2%	22,4%
Media agrupada dos serviços	13,9%	23,1%
Relacionamento/atendimento	15,8%	30,6%
Preço relacionado ao serviço	16,4%	26,6%
Completa satisfação	12,4%	20,4%
Fidelidade relacionada ao serviço	17,6%	30,6%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Dessa forma, observa-se que as mulheres, em todos os construtos, representam o maior índice de insatisfação. Por tanto, cabe ao Administradores identificar o motivo dessa insatisfação equivalente ao público feminino e trabalhar encima dos possíveis gargalos. É interessante destacar que o publico feminino só compõem 21,8% dos respondentes, mesmo assim representam o maior índice de insatisfação.

Os assinantes costumam criar expectativas sobre os serviços oferecidos de acordo com a comunicação que recebem e tomam a decisão de aderir a assinatura baseadas nessas expectativas. Kotler e Armstrong (2003), destacam que o cliente pode ter várias experiências satisfatórias, mas se o desempenho, em relação às expectativas, do serviço for baixo, ele ficará insatisfeito. Se o desempenho for o que ele esperava, ficará satisfeito. Se o desempenho ultrapassar suas expectativas, ele ficará supersatisfeito e, conseqüentemente, se tornará fiel.

Dessa forma, deve ser feito um trabalho árduo levando em consideração o publico feminino, pois, segundo Sobral e Peci (2013), depois de uma experiência satisfatória, o assinante reconhecerá o valor criado e, conseqüentemente, isso trará um impacto direto na satisfação desse publico em especifico. Dessa forma, além de atrair novos assinantes do gênero feminino, o Administradores deve estar ciente de reter os assinantes antigos do gênero e, para isso, devem avaliar bem as políticas do serviço, distribuição, comunicação e o preço.

Diante da ocupação dos assinantes, percebe-se uma insatisfação acentuada dos que atuam em empresa pública. Um dos fatores está relacionado com os conteúdos que visam a atuação em setores privados, trabalhando assuntos que maximizam vendas, liderança,

estratégias, dentre outras que compõem a área dos negócios. Os assinantes costumam criar expectativas sobre os serviços oferecidos conforme a comunicação que recebem e tomam decisões de aderir a assinatura baseados nessas expectativas, por isso, o valor das ofertas de marketing deve ser bem trabalhado pela organização para que o desempenho real do serviço atenda às expectativas do assinante.

No entanto, a variável relacionada aos estudantes não é considerada relevante, pois só compõem 5,3% dos respondentes. O que evidencia a presença de profissionais que já estão em atividade e que acabaram o ensino superior e já possuem pós-graduação, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Tabulação cruzada – insatisfação conforme ocupação

Afirmativas agrupada	Ocupação					
	Estud.	Empresário/ Empreend.	Emp. privada	Emp. pública	Desemp.	Outro
Qualidade total com os serviços	41,7%	10,8%	14,0%	26,8%	0,0%	11,8%
Media agrupada dos serviços	44,4%	14,6%	17,1%	29,4%	16,7%	17,7%
Relacionamento/ Atendimento	41,7%	10,9%	14,8%	21,8%	10,0%	21,6%
Preço relacionado ao serviço	41,7%	12,3%	17,5%	30,8%	20,0%	17,7%
Completa satisfação	41,7%	9,6%	14,0%	23,0%	0,0%	11,8%
Fidelidade relacionada ao serviço	41,7%	14,2%	21,0%	30,7%	10,0%	17,7%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O Administradores desenvolve suas estratégias voltadas para estimular seus assinantes a buscarem o empreendedorismo e o crescimento do setor privado. Esse fator faz com que empresários e/ou empreendedores busquem a plataforma para alcançarem maior visibilidade perante o mercado nacional. Dessa forma, verifica-se que a insatisfação é muito baixa dos construtos relacionados aos que atuam em empresa privada. Pode-se observar, conforme a Tabela 4, que mesmo os desempregados e os que escolheram a opção “outro” – no que se refere a ocupação -, utilizam a plataforma buscando se preparar e atualizar para o mercado e não possuem uma insatisfação acentuada.

Vale ressaltar que o Administradores está cumprindo com os objetivos estabelecidos nas comunicações. No entanto, os estudantes que também fazem parte do público do Administradores, não estão sendo bem trabalhados, visto que representam um índice relativamente baixo dos assinantes e, mesmo assim, estão insatisfeitos com os serviços.

No entanto, para Giuliani (2006), é natural que alguns assinantes continuarão consumindo o serviço enquanto outros deixarão de consumir em algum momento, principalmente de empresas como o Administradores que utilizam a internet. Porém, para criar clientes fiéis e leais, o Administradores deve focar em recuperar assinantes insatisfeitos por meio de estratégias, levando em consideração que é mais fácil reconquistar ex-assinantes que criar novos.

Dessa forma, pode-se observar melhorias que englobem de forma geral os fatores individuais visando desenvolver estratégias efetivas para os diferentes públicos do Administrador. Por tanto, Kotler e Keller (2012) destacam que a internet permite às empresas melhorarem suas ofertas de serviços, fortalecendo suas relações com os clientes e assim promovendo uma verdadeira interatividade com personalizações específicas. Sendo assim, o tópico a seguir engloba as mudanças necessárias para maximizar a satisfação dos assinantes.

7.5 Estratégias para melhoria dos serviços

Considerando que o último objetivo específico desta pesquisa trata-se de propor melhorias, surge à necessidade de propor novas ações a serem incrementadas, visando atender de forma personalizada e individual as necessidades dos assinantes. Assim, não só conseguirão maximizar a satisfação, mas também a fidelização dos assinantes mais lucrativos (mais antigos), bem como melhorar as abordagens para criar, manter e reter clientes.

Atualmente o Administradores utiliza algumas estratégias para satisfazer os assinantes atuais, conforme apresentadas e avaliadas no capítulo anterior. No entanto, Kotler e Keller (2012, p. 383) afirmam que “no caso de alguns serviços, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica mesmo depois de terem recebido o serviço”.

Diante o exposto, propõe-se:

- **Atualização e melhoria da Database Marketing (banco de dados):** o Administradores possui um banco de dados desatualizado, onde é preciso haver uma profissionalização e gestão dos e-mails para fornecer informações que possibilite ações mais efetivas de conteúdo. Conforme Las Casas (2008), para se estabelecer um nível

adequado de qualidade é necessário identificar inicialmente todos os possíveis contatos que o cliente pode realizar junto a algum aspecto da empresa. Só assim a organização poderá relacionar todos os possíveis contatos que causaram uma boa ou má impressão. Desta forma, para que sejam possíveis ações direcionadas para se estabelecer um bom relacionamento, torna-se necessário um profundo conhecimento do cliente e, para tanto, um banco de dados atualizado constantemente e rico em informações individuais precisa estar à disposição dos gestores para que possam ser feitas as ações necessárias

• **Aquisição de sistemas de comunicação integrada às diversas áreas da organização:**

de acordo com Costa et al (2015), a insatisfação com o atendimento é o principal problema pertinente a perda de clientes. Para o Administradores, esse grau está voltado para o gênero feminino, como mencionado no capítulo anterior. Para tanto, torna-se imprescindível que a empresa forneça sistemas integrados de comunicação para que o cliente seja atendido da melhor forma possível, pois o cliente deseja ser bem tratado desde o contato com o vendedor até alta direção. Vale ressaltar que o treinamento especializado para o pessoal da linha de frente também é um fator essencial para identificar a necessidade do assinante e assim resolve-la rapidamente.

• **Aquisição de um sistema integrado de gestão com foco no cliente – conhecido por customer relationship management (CRM):**

o Administradores possui um banco de dados como citado anteriormente, mas que não supri a necessidade de um processo estratégico de modelagem das interações entre os assinantes e a empresa de forma a maximizar a satisfação e fidelização. Por tanto, Sobral e Peci (2013) afirmam que o CRM é capaz de gerir um bom relacionamento com os assinantes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente informações sobre suas atividades e interações com a plataforma. A aquisição desse sistema ajudaria o Administradores a atrair e fidelizar seus assinantes, por meio de um entendimento de suas necessidades e expectativas. Dessa forma, as informações podem ser consultadas e comunicadas por diferentes departamentos e pessoas que necessitam dessa informação para guiar os cursos de ações para se atingir os objetivos esperados.

• **Sistema de brindes, cortesias ou recompensas Criativas (brindes):** é importante satisfazer de forma contínua os clientes fies com recompensas criativas, como por

exemplo: convites para eventos ou palestras na cidade que o assinante reside; envio de um livro do tema que condiz com os gostos do assinante; convites para participar de e-books ou dar entrevistas sobre suas experiências na plataforma; envio de cartas e posters; e, um simples telefonema parabenizando por mais um mês de assinatura. Conforme mencionado por Freitas (2005), a qualidade do serviço não se restringe apenas ao momento da venda, mas também engloba atividades de pós-venda como manutenção e retenção. Vale ressaltar que são recompensas simples e que praticamente não resultam em gastos, pois fazem partes de brindes adquiridos em parcerias e que são concedidos gratuitamente para a empresa, mas que conseguem proporcionar um sentimento de importância para o cliente e, conseqüentemente, agregam valor ao serviço. Dessa forma o assinante se sentirá motivado para compartilhar sua experiência com amigos, familiares e conhecidos.

A partir dessas recomendações é possível melhorar não só a qualidade dos serviços, mais também as estratégias de marketing de serviços e marketing de relacionamento realizadas no Administradores Mídias Digitais S/A. Apesar de serem itens simples e de conhecimento da alta Diretoria, essas medidas podem contribuir significativamente para a melhoria da imagem da empresa perante seus assinantes, inclusive destacar-se perante os visitantes do portal. Além da melhoria interna, serviria para obtenção de vantagem competitiva, pois clientes satisfeitos e fies proporcionam para a organização o aumento da lucratividade a longo prazo.

CAPÍTULO VIII

Considerações Finais

8.1 Aspectos Conclusivos

Ao trilhar pelos objetivos desenvolvidos por este trabalho, chegamos ao entendimento do objetivo geral, que tem como proposta analisar a satisfação e fidelização dos clientes do “Administradores Premium” – pacote de vantagens e benefícios do Portal Administradores. Neste sentido, o TCC vem contribuir para a construção de uma abordagem de qualidade ligada aos serviços e ao marketing na gestão estratégica da organização. Para tanto, foi analisado um número abrangente de dados e variáveis que podem influenciar nos serviços e relacionamento da organização com seus assinantes.

Para este estudo foram analisadas as variáveis: qualidade nos serviços e atendimento, marketing de serviços e marketing de relacionamento, como impacto na satisfação e fidelização dos assinantes.

Quanto as variáveis, foi observado que a maior parte dos clientes é composta por homens, detonando em quantidade os jovens de até 22 anos – devendo haver maior trabalho dentro das universidades para atraí-los. Também foi observado que o Administradores está cumprindo com suas propostas, visto que a média geral dos construtos indicam satisfação com o serviço e relacionamento estabelecido pela organização.

O Administradores está atingindo o publico desejado – estabelecido por empresários/empreendedores e atuantes em empresa privada – onde a maioria dos assinantes já está no mercado de trabalho e buscam qualificação profissional. Outro fator interessante, refere-se ao fato de que a maioria dos assinantes acessam o serviço pelo computador – confrontando a idéia inicial da organização em que o acesso seria pelo celular -, e que 92% gastam até 4h por semana acessando o serviço. Esse índice estava sendo esperando para o acesso pelo celular, visto que se limita ao curto espaço de tempo e, conseqüentemente, ao rápido acesso diário para adquirir pequenos insights e atualizações com as notícias.

Ao se avaliar o cruzamento dos construtos com o gênero e ocupação, pode-se observar que o publico feminino está mais insatisfeito com os serviços oferecidos. Dá mesma forma, os assinantes que atuam em empresa pública estão mais insatisfeitos com o serviço disponibilizado. Essa variável faz referencia ao crescente estímulo do Administradores em desenvolver profissionais para atuarem em empresas privadas e nos seus próprios empreendimentos.

Sendo assim, observou-se o quão fundamental é para as organizações conhecerem os principais problemas relacionados com a qualidade dos serviços e relacionamento que impactam na satisfação dos clientes e, a partir daí, sugerir melhorias para tornar as estratégias e ações da empresa capazes de atender as necessidades e, principalmente, maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes. Desta forma, todos os objetivos almejados pelo presente trabalho foram atingidos.

Como toda pesquisa, esta também apresentou algumas limitações e desafios, como o fato de que o e-mail enviado pela base para todos os assinantes não chegou ao destino de todos. Tendo como desafio, mandar manualmente mais de 1200 e-mails para os assinantes que não receberam inicialmente, com o intuito de adquirir uma porcentagem favorável na amostra e conseguir mensurar o objetivo proposto.

Outra limitação do estudo diz respeito ao fator tempo, uma vez que para enviar o questionário precisaria da aprovação do supervisor diretor, Fábio Bandeira, diretor do departamento de assinaturas. Ele entraria de férias e não poderia acompanhar a execução, caso o questionário não fosse aplicado no dia 25/07/2016. Devido a isso, os resultados da pesquisa ficaram limitados à população de assinantes que se dispuseram a respondê-la. Porém, cabe ressaltar que a qualidade da pesquisa não foi negativamente afetada por esse fator.

Como recomendações para novos estudos na área da qualidade total de serviços, marketing de serviços e marketing de relacionamento, recomenda-se: uma pesquisa semelhante a esta, mas não se limitando apenas a base de assinantes, abordando a satisfação dos visitantes do portal - os que consomem o conteúdo gratuito oferecido na página do Administradores, a fim de estabelecer uma relação entre a satisfação dos assinantes e não assinantes e as formas de relacionamento adotado pela organização. É interessante fazer uma pesquisa qualitativa – por meio de grupo de foco – com os jovens de até 22 anos para saber o porquê não assinam o portal e a principal estratégia para conquistar esse público.

Como observações finais em relação ao trabalho realizado, considera-se que o estudo proporcionou um maior conhecimento acadêmico referente a qualidade total dos serviços, o marketing de serviços e o marketing de relacionamento, que nos dias de hoje são essenciais no processo de satisfação e fidelização de clientes. A análise realizada na organização trouxe uma visão mais ampla do público alvo e dos principais serviços, verificando também as melhorias podem ser feitas para maximizar a satisfação e fidelização dos assinantes atuais.

8.2 Contribuição para Vida Acadêmica

Ter realizado o presente trabalho de conclusão de curso, através da análise em que pude ativamente participar, juntamente com um dos meus Diretores, foi muito gratificante para minha vida acadêmica e pessoal, especialmente por dois motivos.

O primeiro deles é que de fato pude obter o conhecimento prático à luz das teorias que aprendi durante meus quatro anos de estudo. Mais especificamente, da disciplina de Marketing. Vivenciei que é possível satisfazer e fidelizar mesmo após a venda já ter ocorrido, em virtude do que presenciei e que, com o meu conhecimento, modifiquei, obtendo o sucesso da satisfação do setor que estagiei.

Sinto-me satisfeito pela experiência que adquiri, contribuindo com a construção do bom desempenho das atividades dos colaboradores do departamento de assinaturas correspondendo ao setor de vendas, tornando-os mais cientes dos impactos que as vendas podem proporcionar na satisfação e fidelização dos assinantes.

E justamente, conseguir um bom desempenho através da utilização correta das teorias aprendidas, do uso das ferramentas disponíveis e da aplicação do conhecimento adquirido, a fim de alcançar os objetivos organizacionais precisos, que um aluno que está prestes a adquirir sua formação acadêmica deseja saber.

O segundo motivo pelo qual esse estágio foi especial para minha vida acadêmica, é que levarei para o resto da minha vida a lembrança de que, enquanto aluno e acadêmico, pude contribuir com o crescimento da empresa na qual admiro desde o meu primeiro período; agora, não apenas como visitante virtual, mas, enquanto colaborador ativo e conhecedor de novos ensinamentos que podem somar no crescimento.

Agora, tenho uma leve formulação do que pode estar por vir em minha vida profissional, pois vivenciei uma realidade.

E, estou mais confiante para enfrentar o papel que a mim será conferido num futuro próximo.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES MÍDICAS DIGITAIS S/A, Apresentação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/apresentacao>>. Acesso em 03 de mai. 2016.
- BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, Paraíba, v. 8, n. 1, p.1-22, jan. 2012.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de Informações para Tomadas de Decisões**. 4. ed. ver. E ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2009.
- COBRA, Marco. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- CÔRTEZ, Pedro Luis. **Administração de Sistemas de Informação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica - Ric**, Cairu, v. 2, n. 2, p.155-172, jun. 2015.
- COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2011.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo, Atlas, 2010.
- FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em Serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, Sc, v. 5, n. 1, p.1-24, mar. 2005.
- GABRIEL, Mikaelli Orlande; PELISSARI, Anderson Soncini; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em Vitória-ES: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p.64-89, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a03v20n1.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2016.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do Consumidor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão: com estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

LAUDON, Kenneth C, LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais - 7. Ed**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEWIS, David; BRIDGES, Darren. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada**. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Petrônio G; CAMPOS, Paulo Renato Alt. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: Fundamentos e Aplicações**. 1ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOREIRA, Julio César Tavares (Org.). **Marketing Business to Business: como competir em mercados organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005

RIBEIRO, Áurea; FLEURY, Ângela. **Marketing e Serviços que Ainda Fazem a Diferença**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enrique. **Fundamentos da Economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de materiais um enfoque pratico**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

WESTERFIELD Randolph W. JORDAN, Brandford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2000.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valery A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado Cliente,

Com o objetivo de aperfeiçoarmos a satisfação do serviço prestado através do Administradores Premium, gostaríamos de saber as suas impressões e sugestões para que estejamos em constante melhoria e aperfeiçoamento. Por favor, responda este breve questionário e, se possível, deixe suas sugestões e críticas no espaço ao final. Asseguramos que suas informações serão mantidas em sigilo, assim como sua identidade não será revelada. Sua informação é extremamente necessária para o êxito desta pesquisa.

I ASPECTO – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

- | | |
|---|--|
| <p>1. Gênero</p> <p>a. Feminino</p> <p>b. Masculino</p> <p>2. Faixa Etária:</p> <p>a. Até 22 anos</p> <p>b. De 23 a 33 anos</p> <p>c. De 34 a 44 anos</p> <p>d. Acima de 45 anos</p> <p>3. Estado que reside atualmente: ____</p> | <p>4. Grau de instrução:</p> <p>a. Ensino Fundamental</p> <p>b. Ensino Médio</p> <p>c. Ensino Superior</p> <p>d. Pós-Graduação</p> <p>5. Ocupação:</p> <p>a. Estudante</p> <p>b. Empreendedor(a)/Empresário</p> <p>c. Atua em empresa privada</p> <p>d. Atua em empresa pública</p> <p>e. Desempregado(a)</p> <p>f. Outros _____</p> |
|---|--|

II ASPECTO – GRAU DE CONCORDÂNCIA

Aponte o grau de concordância sobre os itens abaixo. Na escala, 1 indica discordância total, 10 concordância total, e os demais valores indicam níveis intermediários de concordância:

1. Utilizo o pacote de serviços, pois eu confio na qualidade do material e sei que poderei usar na minha vida pessoal e profissional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

2. Percebo que o Administradores se preocupa em manter um bom relacionamento, visto que sempre me informa sobre promoções, cortesias ou outros aspectos relacionados aos serviços.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

3. Considero que minhas reclamações e sugestões são avaliadas e tratadas com seriedade pelo Administradores.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

4. Os atendentes se preocupam em solucionar todas as minhas dúvidas com relação aos benefícios e usabilidade.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

5. Pretendo continuar assinando o Administradores Premium, pelo menos, pelos próximos 12 meses.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

6. Em minha opinião, o investimento que desembolso pelo serviço do Administradores Premium é bastante válido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

7. Estou plenamente satisfeito(a) com relação aos cursos e workshops online do Administradores Premium.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

8. Estou plenamente satisfeito(a) com relação à revista digital Administradores.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

9. Estou plenamente satisfeito(a) com relação ao recurso de destaque do meu perfil na publicação de artigos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

10. Recomendaria o Administradores Premium para os meus amigos, familiares e conhecidos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

III ASPECTO – DEDICAÇÃO E INTERAÇÃO COM A PLATAFORMA

1. Como você costuma acessar o Administradores?

- a. Pelo Computador
- b. Pelo Smartphone
- c. Pelo Tablet
- d. Outros _____

2. Quanto tempo, em média, você passa por semana no Administradores Premium:

- a. Menos de 1h
- b. Entre 1h e 4h
- c. Entre 4h e 8h
- d. Mais de 8h

3. Considero que o principal motivo que me fez assinar o Administradores Premium é:

- a. O acesso aos cursos e workshops online
- b. O acesso à revista Administradores Digital
- c. A possibilidade de publicar artigos com destaque nas plataformas do Administradores
- d. Outros _____