

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

RODRIGO SILVA DA COSTA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA
DIRETORIA REGIONAL DOS CORREIOS DA PARAÍBA**

João Pessoa

2015

RODRIGO SILVA DA COSTA

**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

2015

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

C837m Costa, Rodrigo Silva da.
Marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes: um estudo de caso na diretoria regional dos Correios da Paraíba/ – 2015.
124 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2015.
Orientadora: Prof.^a Dra. Maria de Fátima S. Oliveira.

1. Marketing de relacionamento. 2. Fidelização de cliente. 3. Qualidade no atendimento. I. Título.

CDU 658.89

RODRIGO SILVA DA COSTA

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

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA
DIRETORIA REGIONAL DOS CORREIOS DA PARAÍBA**

Rodrigo Silva da Costa

Relatório aprovado em 17 de Novembro de 2015

Prof.^a Maria de Fátima Silva Oliveira, Doutora
Orientadora

Prof.^a Maria da Conceição M. C. Mestre
Examinadora

Prof.^a Rosângela Madruga, Especialista
Examinadora

À Solange, mãe amada, por ser meu alicerce, exemplo de superação, dedicação, força de vontade, companheirismo, amizade e acima de tudo amor incondicional. Por você e para você dedico mais essa conquista na minha vida.

“Bom mesmo é ir à luta, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante”.

Charlie Chaplin

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi fácil, mas a caminhada se torna mais amena quando temos ao nosso lado pessoas que torcem por você e que incentivam a todo instante. Por isso, no fim de mais uma etapa importante da minha vida gostaria de agradecer:

Em primeiro lugar ao meu bom Deus por estar sempre presente em minha vida e me proporcionar realizar este sonho um dia tão distante.

A minha amada avó, “Dona Mocinha” (*in memoriam*), que me criou com todo o seu amor e carinho, enquanto minha mãe trabalhava em casa de família para poder me sustentar. Mesmo não estando mais presente entre nós tenho certeza que lá de cima a senhora está imensamente feliz e orgulhosa do seu neto, por ser o único membro da família em ter conseguido concluir uma graduação e atingir esse patamar antes tão distante da nossa realidade. Saudades eternas!

A minha “Mainha” Solange, pelos ensinamentos e incondicional presença em todos os momentos da minha vida, sempre me dando apoio e coragem para correr atrás dos meus objetivos com o seu infinito amor. Cheguei onde estou hoje graças a sua batalha diária para oferecer-me uma educação de qualidade. Você é minha maior incentivadora e a razão do meu viver. Obrigado por tudo!

À minha orientadora, professora Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira, por todo aprendizado proporcionado, pela força, entusiasmo, paciência e por acreditar na minha capacidade. Para qual dedico respeito, carinho e admiração. Que Deus abençoe você e sua família e te capacite cada dia mais.

A todos os professores da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG), pela paciência e dedicação no esclarecimento de dúvidas e conhecimento transmitido, pois sem eles não seria possível chegar até aqui. Em especial, destaco a contribuição dos membros da banca examinadora, as professoras Maria da Conceição e Rosângela Madruga, que enriqueceram esta monografia com seus valiosos comentários e sugestões.

Um especial agradecimento ao professor José Elber Marques Barbosa, que com sua maneira descontraída e inteligente durante suas aulas conseguiu me transmitir o gosto pela produção científica e me proporcionar momentos de reflexão e aprendizado.

Aos profissionais e colegas de trabalho da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, onde tive a oportunidade de realizar o meu estágio e por aceitarem participar desta pesquisa. Em especial, a Marly e Dr. Pierre pelo incentivo e apoio na construção do meu TCC.

A todos os colegas de trabalho do Setor de Compras e Licitações do IFPB, onde trabalhei durante seis anos como auxiliar administrativo e tive a sorte de conviver com profissionais competentes, dedicados e com um espírito de equipe admirável. Preciso destacar alguns nomes que me foram de um carinho incomensurável nessa jornada e que contribuíram decisivamente para o meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço a Alex Sandro, Flaviano Silva, João Benigno, Osmarina Mendonça, Paulo Roberto e especialmente a minha “chefa” Mirian Lima, profissional ímpar que acreditou no meu potencial me dando a oportunidade de demonstrar a minha capacidade em minha primeira experiência profissional. Sou muito grato por todo aprendizado que me proporcionastes, pelas conversas, conselhos, risadas, elogios, desabafos e claro, por sua valiosa e verdadeira amizade.

Aos amigos que conquistei durante esta fase acadêmica e que dividiram comigo as alegrias e angústias nessa longa caminhada. Em especial Alexandra Moraes, Aretha Nascimento, Jucyara Gomes e Luís Sandro por todo estímulo, amizade e momentos divertidos compartilhados no decorrer da graduação.

A minha amiga Jucyara Gomes, por todo companheirismo, cumplicidade e parceria nesses quase cinco anos de faculdade, onde vivenciamos e compartilhamos várias alegrias, conquistas, choros, risadas, desafios, e acima de tudo aprendizado um com o outro, juntos formamos a “dupla dinâmica” do IFPB, sinônimo de qualidade e competência em tudo que éramos desafiados a fazer pelos nossos queridos mestres. A jornada tornou-se bem mais prazerosa por poder contar com o seu ombro amigo nos momentos de incerteza, indecisão e insegurança. Ao seu lado aprendi o valor de uma verdadeira amizade, a compartilhar o conhecimento e a importância da união. Obrigado por tudo “bisonha”.

Finalmente, agradeço principalmente ao IFPB – minha segunda casa, na qual tenho infinito orgulho de ter iniciado no ensino médio quando ainda era CEFET-PB, passado pelo ensino tecnológico e agora encerrando essa linda trajetória concluindo o tão almejado ensino superior. Foram dez anos de muitas alegrias e conquistas que contribuíram para minha evolução pessoal, espiritual e acadêmica. Espero retornar em breve para essa Instituição que me acolheu de forma tão única e que já deixa uma saudade gigantesca no meu coração.

E para encerrar, agradeço a todos que de certa forma, contribuíram direta e/ou indiretamente para a realização deste trabalho, aos que sempre estiveram presentes em minha vida, e a todos aqueles que ficaram pelo caminho, mas que são lembrados com muito carinho e respeito.

A todos o meu sincero agradecimento!

LISTA DE SIGLAS

AC	Administração Central
APLAQ	Assessoria de Planejamento e Qualidade
ARC	Associação Recreativa dos Correios
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASJUR	Assessoria Jurídica
ASTECH	Assessoria Técnica
CAC	Central de Atendimento ao Cliente
CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
CEE	Centro de Entrega de Encomendas
CEF	Caixa Econômica Federal
CEOFI	Central de Operações Financeiras
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
CTE	Centro de Tratamento de Encomendas
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DECOE	Departamento de Comunicação Estratégica
DEGEC	Departamento de Gestão Cultural
DEPEF	Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro
DEPGE	Departamento de Planejamento de Gestão de Pessoas
DERIN	Departamento de Relacionamento Institucional
DEVEN	Departamento de Vendas

DINPP	Departamento de Inovação Empresarial, Gestão Projetos e Processos
DPLAN	Departamento de Planejamento Estratégico
DR	Diretoria Regional
DSEMP	Departamento de Segurança Empresarial
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EQV	Espaço Qualidade de Vida
ESAP	Escola Superior de Administração Postal
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GABDR	Gabinete do Diretor Regional
GAPRE	Gabinete da Presidência
GCTCE	Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas
GDC	Gestão de Documentos Correntes
GECOF	Gerência de Contabilidade e Finanças
GGE	Gerência de Gestão Estratégica
GERAD	Gerência de Administração
GEREC	Gerência de Recursos Humanos
GETEC	Gerência Técnica
GEVEN	Gerência de Vendas
GINSP	Gerência de Inspeção
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
JF	Justiça Federal
JT	Justiça do Trabalho
MANAFI	Manual de Administração de Rec. Operações e Controle Financeiro
MANCAT	Manual de Comercialização e Atendimento

MANLIC	Manual de Licitação e Contratação
MANPES	Manual de Pessoal
MANTIC	Manual de Tecnologia da Informação e Comunicação
MEC	Ministério de Educação
PAC	Serviço de Encomenda Econômica
REOPS	Regiões de Operações
RH	Recursos Humanos
RPV	Requisição de Pequeno Valor
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SCI	Satisfação do Cliente Interno
SEAD	Secretária de Apoio Administrativo
SEDEX	Serviço de Encomendas Expressas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SIGE	Sistemas Integrados de Gestão Empresarial
SIGESF	Sistema de Gestão de Filas
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SUPEX	Superintendência Executiva da Presidência
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJ	Tribunal de Justiça

TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UAG	Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios
VICOP	Vice-Presidência de Clientes e Operações
VIEFI	Vice-Presidência Econômico-Financeira
VIGEP	Vice-Presidência de Gestão de Pessoas
VIJUR	Vice-Presidência Jurídica dos Correios
VILOG	Vice-Presidência de Logística e Encomendas
VINEG	Vice-Presidência de Negócios
VIPAD	Vice-Presidência de Administração
VITEC	Vice-Presidência de Tecnologia e Infraestrutura

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista da Pesquisa para Obtenção dos Dados.....	120
Apêndice B – Questionário Estruturado da Pesquisa.....	121

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Evolução do Serviço Postal no Brasil.....	20
Figura 2 – Organograma Geral da AC e Diretorias Regionais da ECT.....	24
Figura 3 – Fachada da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba.....	25
Figura 4 – Organograma da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba.....	26
Figura 5 – Sala de Jogos e Espaço Qualidade de Vida da DR/PB.....	35
Figura 6 – Evolução da Logomarca dos Correios.....	37
Figura 7 – Fachada e Parte Interna do CEE-JP.....	40
Figura 8 – Processo de Separação de Encomendas.....	40
Figura 9 – Identificação da Área de Estágio.....	46
Figura 10 – Fluxograma A – Cadastramento de Processo no Sistema IUS.....	49
Figura 11 – Fluxograma B – Retirada das Publicações de Despachos no <i>site</i> TRT/PB.	51
Figura 12 – Fluxograma C – Lançamento de Pagamento de RPV.....	53
Figura 13 – Estrutura Física da ASJUR.....	54
Figura 14 – Fluxo de Informação da ASJUR com outras áreas.....	55
Figura 15 – Conceito de vendas <i>versus</i> conceito de marketing.....	66
Figura 16 – Benefícios do marketing de relacionamento.....	69
Figura 17 – Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR.....	72
Figura 18 – Algumas funções estratégicas do <i>call center</i>	74
Figura 19 – Organograma tradicional <i>versus</i> organograma da empresa moderna orientada ao cliente.....	78

Quadros

Quadro 1 – Características dos principais serviços prestados pela ECT.....	21
Quadro 2 – Principais SI utilizados na DR/PB.....	43
Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Banco de Dados.....	76
Quadro 4 – Ferramentas para medir a satisfação dos clientes.....	80
Quadro 5 – Programas de Fidelização.....	83
Quadro 6 – MR utilizado pela Organização e seus Resultados.....	92
Quadro 7 – Perfil Sociodemográfico dos Respondentes.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de Concordância da Variável Confiança.....	98
Gráfico 2 – Grau de Concordância da Variável Comprometimento.....	101
Gráfico 3 – Grau de Concordância da Variável Qualidade no Atendimento.....	103
Gráfico 4 – Grau de Concordância da Variável Fidelização.....	106

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A ORGANIZAÇÃO.....	18
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	19
1.2 Histórico da Empresa.....	19
1.3 Organograma Geral da Organização.....	23
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	26
1.5 Descrição da Concorrência.....	28
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	29
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	31
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	32
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	33
1.8.2 Área de Marketing.....	36
1.8.3 Área de Finanças.....	38
1.8.4 Área de Produção.....	39
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	41
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	42
CAPÍTULO II – A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO.....	45
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	47
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	48
2.2.1 Atividade A – Cadastramento de Processo no Sistema IUS.....	49
2.2.2 Atividade B – Retirada das Publicações de Despachos no <i>site</i> TRT/PB.....	50
2.2.3 Atividade C – Lançamento de Pagamento de RPV.....	52
2.3 Estrutura da Área.....	54
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	55
CAPÍTULO III – LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO.....	57
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	58
3.2 Problema de Estudo.....	58
3.3 Características do Problema de Estudo.....	59
CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE TRABALHO.....	60
4.1 Objetivos.....	61
4.1.1 Objetivo Geral.....	61
4.1.2 Objetivos Específicos.....	61

4.2 Justificativa.....	61
CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO.....	64
5.1 Marketing – Aspectos conceituais e sua importância para as organizações.....	65
5.2 Marketing de Relacionamento.....	67
5.2.1 Ferramentas de Marketing de Relacionamento.....	73
5.3 Satisfação e Fidelização de Clientes.....	78
CAPÍTULO VI – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	85
6.1 Classificação da Pesquisa.....	86
6.2 Cenário da Pesquisa.....	87
6.3 Universo e Amostra.....	88
6.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	88
6.5 Estratégias de Tratamento e Análise de Dados.....	89
CAPÍTULO VII – ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	91
7.1 Análise Crítica dos Resultados da Entrevista.....	92
7.2 Análise Crítica dos Resultados dos Questionários.....	97
7.2.1 Perfil Sociodemográfico dos Respondentes.....	97
7.3 Análise das Variáveis relacionadas ao Marketing de Relacionamento.....	98
7.3.1 Variável Confiança.....	98
7.3.2 Variável Comprometimento.....	100
7.3.3 Variável Qualidade no Atendimento.....	103
7.3.4 Variável Fidelização.....	106
7.4 Estratégias de Marketing de Relacionamento para Fidelizar os Clientes.....	108
8. ASPECTOS CONCLUSIVOS.....	110
9. CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA VIDA ACADÊMICA.....	113
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE.....	120

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi elaborado pelo aluno Rodrigo Silva da Costa, *e-mail*: rodrigoifpb@gmail.com. Graduando do 8º Período do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa, inscrito no período inicial 2010.2, sob a matrícula 2010.2.46.0420.

No decorrer da graduação realizou dois estágios não obrigatórios. O primeiro em uma Empresa Privada do ramo imobiliário, denominada Alliance Heron Marinho Construções SPE Ltda (2013) e o segundo no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB (2013 – 2014), órgão do Poder Público. Ademais, participou como voluntário do Projeto de Extensão (2013 – 2014) na área de Empreendedorismo intitulado “Empreendedores & Negócios: Plantando Competências para Colher Desempenho”, prestando orientação empresarial aos empreendedores com negócios no bairro de Jaguaribe e exerceu atividades de Monitoria nas disciplinas Gestão de Projetos (2014.1) e Jogos de Empresa (2014.2) ambas do 7º Período.

O estágio obrigatório curricular para o desenvolvimento do TCC teve início no dia 19 de março de 2015 na Diretoria Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (DR/ECT), Empresa Pública, doravante denominada ECT, inscrita no CNPJ sob o número 34.028.306/0019-32, com sede na BR 230 – KM 24 – Cristo Redentor, CEP: 58.071-900 – João Pessoa-PB. Os Correios têm como competência básica explorar os serviços postais, de telegrama, correspondência agrupada (malotes), encomendas, filatelia e atividades correlatas, conforme disposto na Lei nº 6.538 de 22 de junho de 1978.

1.2 Histórico da Empresa

A história dos Correios acompanha a história do desenvolvimento brasileiro. Em 1.500, por meio do envio de uma carta escrita por Pero Vaz de Caminha relatando ao rei de Portugal o descobrimento da nova terra teve início à história postal no Brasil. O marco oficial de funcionamento da atividade postal teve sua origem em 25 de janeiro de 1663, com a criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro, então capital da Colônia.

Em 26 de dezembro de 1931 o decreto nº. 20.859 funde a Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos e cria o Departamento dos Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas (CORREIOS, 2015).

Em 20 de março de 1969 através do Decreto-Lei nº 509 foi criada a ECT, empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações mediante a transformação da autarquia

federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos. A mudança não representou apenas uma troca de sigla, foi seguida por uma transformação profunda no modelo de gestão do setor postal brasileiro, tornando-o mais eficiente. Desta forma, o surgimento da ECT correspondia a uma nova postura por parte dos poderes públicos, com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País (CORREIOS, 2015).

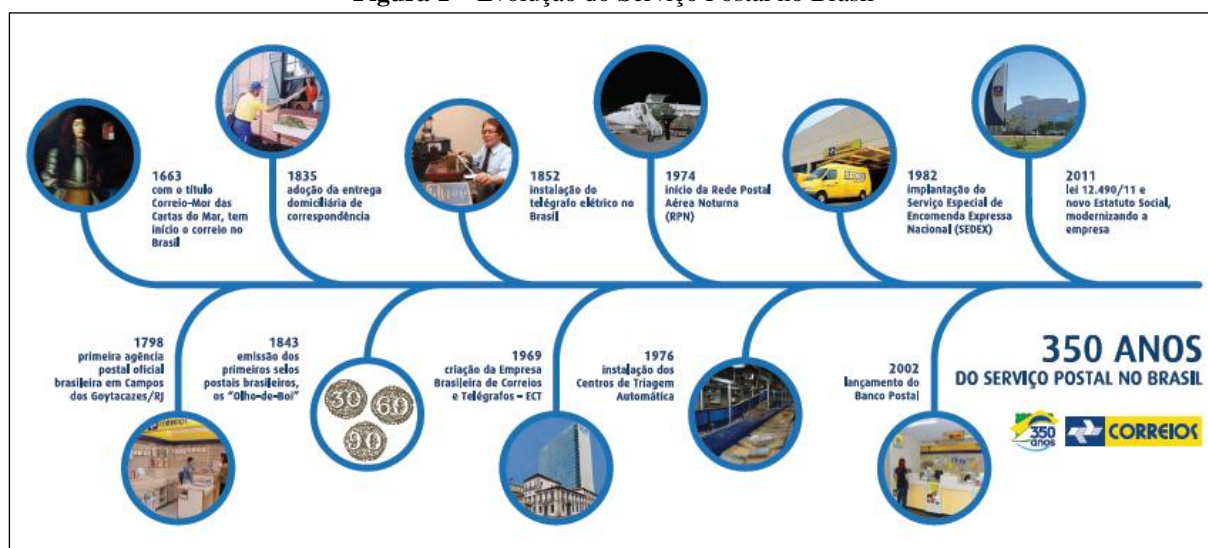
Nesse período, a ECT consolidaria seu papel como importante agente da ação social do Governo, atuando no pagamento de pensões e aposentadorias; na distribuição de livros escolares; no transporte de doações em casos de calamidade; em campanhas de aleitamento materno; no treinamento de jovens carentes e em inúmeras outras situações (CORREIOS, 2015).

Em 22 de junho de 1978, a Lei Postal nº 6.538, unificou a legislação relativa aos Correios e Telégrafos. No mesmo ano, foi criada a Escola Superior de Administração Postal (ESAP), em Brasília. Posteriormente, no mês de junho foi inaugurado também em Brasília o Edifício-Sede da ECT e dois anos depois ocorreu a inauguração do Museu Postal e Telegráfico da ECT.

No ano de 1982, foi implantado o Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX). Em seguida, outras modalidades surgiram, como o Sedex Hoje, Sedex 10, Sedex 12, e-Sedex e Sedex Mundi, agilizando ainda mais a entrega de encomendas expressas.

A Figura 1 demonstra o processo de desenvolvimento da ECT no serviço postal brasileiro.

Figura 1 – Evolução do Serviço Postal no Brasil



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na *Internet* – ECT, 2015.

Além dos serviços tradicionais de Mensagem (carta, carta comercial, carta via *internet*, e-carta), Telegrama, Marketing Direto (Mala Direta Postal), Encomendas Econômicas (PAC) e Logística Reversa, vários outros serviços foram sendo incorporados ao *portfólio* da empresa, entre os novos serviços podem ser destacados os pertencentes à família SEDEX, serviço de encomendas expressas. O Quadro 1 apresenta as características de cada um destes serviços:

Quadro 1 – Características dos principais serviços prestados pela ECT

SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS
Mensagem (Carta)	Serviço de correspondência postal ofertado, exclusivamente, pelos Correios para mensagem com informação de interesse específico do destinatário.
Telegrama	Mensagem transmitida eletronicamente, urgente e confidencial, que pode ser enviada por meio de agências, telefone ou <i>internet</i> , é impressa e envelopada automaticamente na unidade de distribuição mais próxima do endereço do destinatário.
Marketing Direto (Mala Direta Postal)	Mensagem publicitária com o objetivo de venda de produtos e serviços, divulgações, lançamentos, promoção de eventos, prospecção e fidelização de clientes, encaminhada ao público com potencial para resposta positiva à ação promocional.
Encomenda Econômica (PAC)	Serviço exclusivo para o envio de mercadorias por meio do transporte rodoviário, com cobertura nacional e entrega em domicílio em mais de cinco mil municípios. Disponível para pessoas físicas (sem contrato) e pessoas jurídicas (com ou sem contrato).
Logística Reversa	Serviço de remessa de documentos e mercadorias para troca ou devolução sem ônus para o remetente, exclusivo para clientes com contrato SEDEX, e-SEDEX e PAC firmado com os Correios.
Encomendas Expressas (SEDEX)	Serviço de remessa com a maior cobertura nacional e alto grau de confiabilidade, rapidez e segurança para o envio de documentos e mercadorias. A postagem pode ser em dias úteis e no sábado, na maioria das agências dos Correios. A entrega é realizada em domicílio, em mais de cinco mil municípios, no dia útil seguinte ao da postagem entre as principais cidades do país.

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Nos últimos anos, o SEDEX tornou-se um dos principais produtos da empresa e líder do setor de encomendas expressas no Brasil. Ao todo são mais de cem produtos e serviços oferecidos pela ECT com uma vasta rede de unidades próprias e franquizadas. Diversos dos produtos e serviços da ECT podem ainda ser adquiridos pela *internet* através do seu *site*.

O objetivo dos Correios é oferecer soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo (CORREIOS, 2015).

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram em 2011 um profundo processo de modernização. Com a sanção da Lei nº 12.490/11, a empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa para enfrentar a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade (CORREIOS, 2015).

Com a nova lei, os Correios podem atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos de carta, telegrama e correspondência agrupada (CORREIOS, 2015).

Atualmente, a ECT é a maior Empresa Pública Federal, detentora do monopólio de entrega de correspondências no Brasil, cujo capital é constituído integralmente pela União. Além disso, é o maior empregador celetista do país, empregando mais de 125 mil pessoas, sendo cerca de 27.801 mil Atendentes Comerciais, 63.265 mil Carteiros, 15.253 mil Operadores de Triagem e Transbordo e 19.205 mil empregados distribuídos em outros cargos. Correspondendo a 85,83% atuando na atividade fim da empresa na área operacional, enquanto os demais 14,17% na área administrativa.

Em janeiro de 2012, a ECT fez uma parceria com o Banco do Brasil vinculando a sua marca ao Banco Postal, assim o cliente pode desfrutar de serviços bancários em geral. Antes milhares de pessoas tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, agora conta com a comodidade desse serviço ser realizado na própria cidade onde residem.

Na área de logística integrada, os Correios são responsáveis por megaoperações de papel relevante para o Brasil, dentre elas: a distribuição de urnas eletrônicas nas eleições, de livros didáticos para escolas de todo o País e a entrega e coleta das provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

A empresa ainda realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional bem como uma forma de agregar valor e aumentar a visibilidade de sua marca.

Desde 1991, os Correios vêm apostando em patrocínio esportivo com o objetivo de se projetar, mas, sobretudo, com a preocupação de ser um referencial na inclusão de milhares de crianças e adolescentes carentes. Em 2012, os Correios investiram R\$ 257,8 milhões no patrocínio ao tênis, à natação e ao futsal. O handebol é a nova modalidade apoiada pela

empresa, com um contrato anual de R\$ 5 milhões. Além disso, os Correios estão engajados no Plano Brasil Medalhas, programa do governo federal que prevê o aporte de R\$ 1 bilhão para investir em diversas modalidades visando às Olimpíadas Rio 2016 (CORREIOS, 2015).

No apoio à cultura nacional, foram mais de 100 projetos de patrocínio, incluídas as participações regionais – um investimento superior a R\$ 52 milhões no ano passado. São espetáculos de teatro, dança, exposições, fotografia, cinema e música, dentre outros. A participação da empresa no *Rock In Rio* foi um dos destaques, arrecadando 311 instrumentos musicais que foram doados a ONGs que utilizam a música como ferramenta de educação (CORREIOS, 2015).

A presença dos Correios em todo o Brasil e a sua capacidade logística contribuem para o desempenho do papel institucional de agente de integração nacional. Esses atributos, somados à vocação social, à meta de universalização dos serviços postais e à inclusão bancária, transformam a empresa em um dos principais atores nacionais de políticas públicas e ações de responsabilidade social (CORREIOS, 2015).

Essa nova postura visa contribuir para que a ECT se torne uma empresa de “classe mundial”, destacando-se por suas práticas e resultados, à altura da confiança do cidadão brasileiro (CORREIOS, 2015).

Assim, com mais de três séculos e meio de história, os Correios figuram entre as instituições mais confiáveis da Nação. Acompanhando o crescimento nacional, a empresa escreve novos capítulos em sua história, agrega avanços tecnológicos e digitais aos seus serviços, e busca atender cada vez melhor os cidadãos de todos os 5.570 municípios brasileiros.

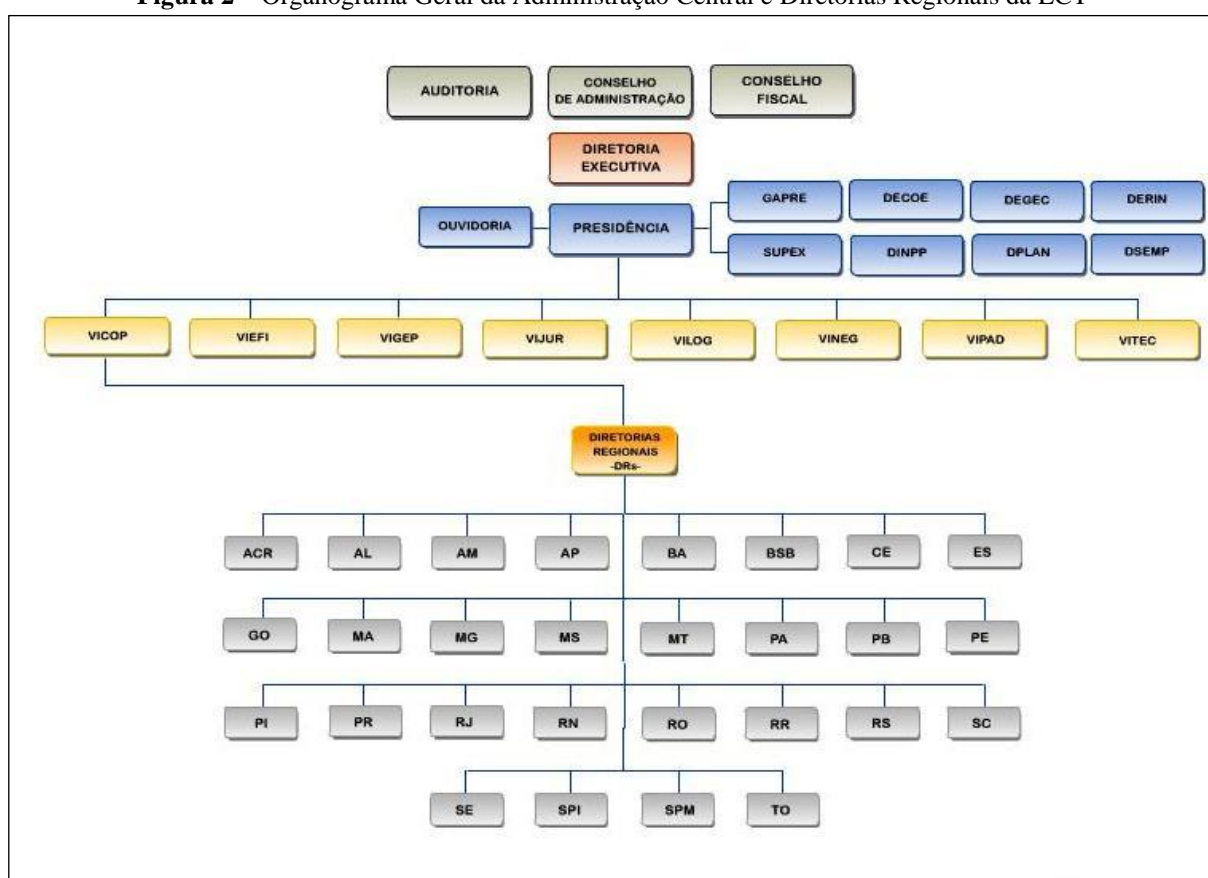
1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma é um gráfico representativo da estrutura organizacional de uma instituição, especificando seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A ECT é representada pela Administração Central (AC), que compreende a Auditoria, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria-Executiva, a Ouvidoria e a Presidência constituída pelo Gabinete da Presidência (GAPRE), a Superintendência Executiva da Presidência (SUPEX), o Departamento de Comunicação Estratégica (DECOE), o Departamento de Inovação Empresarial, Gestão de Projetos e Processos (DINPP), o Departamento de Gestão Cultural (DEGEC), o Departamento de Planejamento Estratégico

(DPLAN), o Departamento de Relacionamento Institucional (DERIN) e o Departamento de Segurança Empresarial (DSEMP). Logo abaixo, ela possui em sua estrutura organizacional 8 (oito) Vice-Presidências que são: Vice-Presidência de Clientes e Operações (VICOP), Vice-Presidência Econômico-Financeira (VIEFI), Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIGEP), Vice-Presidência Jurídica dos Correios (VIJUR), Vice-Presidência de Logística e Encomendas (VILOG), Vice-Presidência de Negócios (VINEG), Vice-Presidência de Administração (VIPAD) e Vice-Presidência de Tecnologia e Infraestrutura (VITEC) seguidas pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais (DRs).

Figura 2 – Organograma Geral da Administração Central e Diretorias Regionais da ECT



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na *Intranet* – ECT, 2015.

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas/órgãos, e tem por finalidade: dar suporte às estratégias da empresa; estabelecer com clareza as fronteiras organizacionais; permitir a Diretoria Executiva liderar a busca da visão futura da ECT; buscar maior eficiência, eficácia e efetividade dos processos internos; facilitar o apoio do corpo técnico à Diretoria Executiva; agilizar o processo de tomada de decisões; e flexibilizar o modelo organizacional (CORREIOS, 2015).

Na Paraíba, a Sede da DR/ECT encontra-se instalada num moderno prédio com área de 44.136 metros quadrados, sendo 12.178 de área construída. Esse prédio abriga toda a área administrativa da DR, auditório, refeitório, almoxarifado, arquivo geral, ambulatório médico, restaurante, área cultural e de lazer, sala de jogos, estacionamento para clientes e colaboradores, agência de Correios e agência bancária.

Figura 3 – Fachada da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba

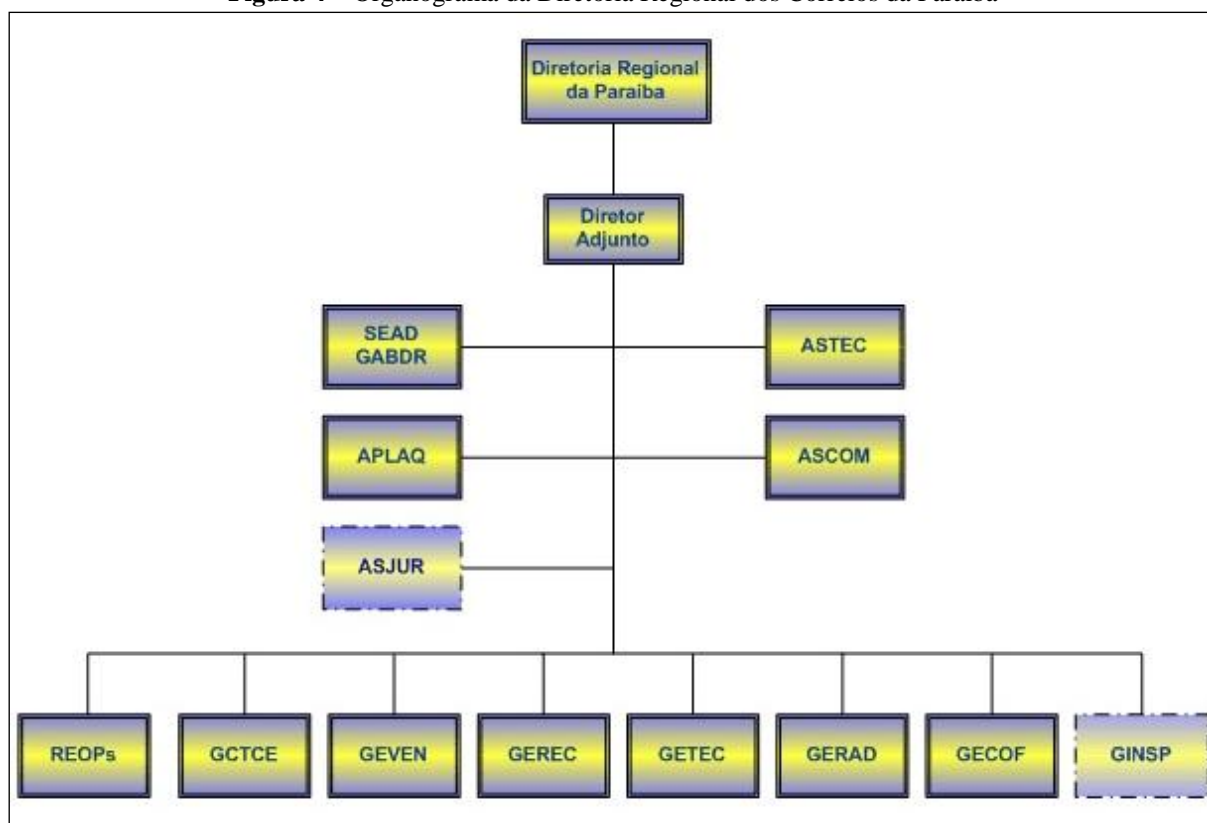


Fonte: Disponível em: <<http://maps.google.com.br/maps>> (acesso em: 28/05/2015).

A empresa encontra-se presente em todas as cidades paraibanas, sua estrutura é formada por 548 (quinhentos e quarenta e oito) unidades de atendimento, 07 (sete) Centros de Distribuição Domiciliária (CDD) e 02 (dois) Centros de Entrega de Encomendas (CEE).

A Figura 4 compõe a descrição do organograma da DR/PB. Sua estrutura organizacional é formada pelo Diretor Adjunto, a Secretária de Apoio Administrativo (SEAD); Gabinete do Diretor Regional (GABDR); Assessoria Técnica (ASTECH); Assessoria de Planejamento e Qualidade (APLAQ); Assessoria de Comunicação (ASCOM); Assessoria Jurídica (ASJUR); Regiões de Operações (REOPs); Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE); Gerência de Vendas (GEVEN); Gerência de Recursos Humanos (GEREC); Gerência Técnica (GETEC); Gerência de Administração (GERAD); Gerência de Contabilidade e Finanças (GECOF); e, Gerência de Inspeção (GINSP).

Figura 4 – Organograma da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na *Intranet* – ECT, 2015.

Os principais desafios da Diretoria Regional da Paraíba são: manter acompanhamento comercial detalhado dos grandes clientes; melhorar a qualidade na prestação dos serviços; agregar valor aos produtos; fidelizar clientes; garantir maior competitividade dos serviços; racionalizar os custos de operação dos serviços; manter ou elevar o nível de participação em todos os segmentos.

No item seguinte, será abordado o setor econômico de atuação e os aspectos relacionados ao posicionamento da organização no mercado.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores econômicos de atuação das organizações são divididos em três: o Setor Primário que é responsável pelo conjunto de atividades econômicas que extraem e/ou produzem matéria-prima, compostas nas atividades econômicas da agropecuária e de extrativismo; o Setor Secundário, que utiliza a matéria-prima, extraída ou produzida pelo setor primário transformando em produtos de consumo, ou em máquinas industriais; e por último o Setor Terciário que compreende todas as atividades econômicas que não produzem bens materiais e sim prestação de serviço/comércio (KOTLER; KELLER, 2006).

Por se tratar de uma empresa de capital público voltado ao atendimento das necessidades dos consumidores de comunicação com rapidez e qualidade, a ECT está inserida no setor econômico terciário, visto que oferece um serviço público à sociedade, à prestação de serviços voltado ao segmento de encomendas e cartas agilizando a comunicação entre pessoas e empresas independentemente de onde elas estejam.

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), vinculada a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), a ECT é classificada na categoria de transporte, armazenagem e correio que abrange as atividades de coleta, distribuição e entrega de correspondência e volumes.

Segundo dados de uma pesquisa da *Accenture* – maior consultoria do mundo, publicado no *site* “Portal Planalto” em 18 de abril de 2013, a ECT foi considerada a décima melhor empresa de serviço postal do mundo em uma lista de 24 países. O estudo “*Achieving High Performance in the Postal Industry 2013*” (Alcançando alto desempenho em serviço postal) analisou 26 operadores, públicos e privados, inclusive gigantes multinacionais.

Sua atuação comercial contempla um *portfólio* de produtos e serviços agrupados da seguinte maneira: Mensagem (Carta, Comercial, via *Internet*, e-carta); Telegrama; Marketing Direto (Mala Direta Postal, Especial, Domiciliária, Básica); Encomenda Econômica (PAC); Logística Reversa; Encomendas Expressas (SEDEX); Financeiro (Banco Postal); Internacional (SEDEX Mundi); Produtos e Serviços de Conveniência (Aerogramas, Caixa Postal, Cartões, Embalagens, Produtos Empresariais Personalizados, Selo Personalizado, Carimbo Comemorativo, Recebimento de Inscrições, Captação de Pedidos de Terceiros, Senhas Virtuais) entre outros serviços adicionais.

A organização atua no ramo de entrega, tratamento e logística de cartas e encomendas em todo território nacional com produtos e serviços para pessoas físicas e pessoas jurídicas. Daí a importância de identificar o seu público-alvo, ou seja, qual o seu segmento de mercado. Para Kotler e Keller (2012, p. 228), “segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos”.

Na ECT, os clientes com contrato de prestação de serviços e venda de produtos são categorizados e agrupados em segmentos específicos. Esses segmentos são por ordem de representatividade: estratégico, corporativo, empresarial, comercial e varejo.

Para os clientes estratégicos, corporativos e empresariais o relacionamento visa à ampliação ou manutenção da participação da ECT nos negócios existentes de acordo com a estratégia estabelecida para cada segmento. No caso dos clientes comerciais, o enfoque do

relacionamento é estabelecido de acordo com a sua representatividade na composição da carteira do Gerente da Agência, conforme detalhado abaixo:

a) **gestão:** maior frequência de visitas com objetivo de proximidade no relacionamento. Enfoque destinado aos clientes mais representativos ou que possuem maior potencial de crescimento nos negócios;

b) **manutenção:** frequência menor de visitas com o objetivo de atender as demandas apresentadas pelo cliente. Enfoque destinado aos clientes que possuem baixo potencial de crescimento nos negócios ou que demandem serviços rotineiros;

c) **recuperação:** implementação de ações visando restabelecer o relacionamento com os clientes. Enfoque destinado a clientes inativos há pelo menos um ano e/ou com contratos cancelados.

Já o relacionamento comercial com os clientes de varejo possui dois focos: prospecção e celebração de contratos comerciais para os clientes pessoas jurídicas que apresentem potencial; e ampliação da receita por atendimento (tíquete médio) para os clientes pessoas físicas que utilizam a modalidade de pagamento à vista (CORREIOS, 2015).

1.5 Descrição da Concorrência

No mercado altamente competitivo é de fundamental importância analisar a concorrência para manter o bom desempenho de qualquer organização. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 24) “a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”.

A empresa deve identificar seus concorrentes, sabendo que os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender aos mesmos clientes com ofertas semelhantes, já os concorrentes potenciais são aqueles que através de outros caminhos podem atender as mesmas necessidades (KOTLER; KELLER, 2006).

No caso da organização pesquisada, a Constituição Federal do Brasil prevê a exclusividade da União sobre a entrega de correspondências de interesse específico do destinatário. No Brasil esse serviço só pode ser prestado, exclusivamente, pelo operador encarregado pela sua universalização, a ECT, como forma de financiar a prestação dos serviços deficitários aos cidadãos, conforme Decreto-Lei nº 509/69, ratificado pela Lei nº

6.538/78. Desta forma, a legislação brasileira prevê o monopólio somente nos serviços de carta, cartão postal, correspondência agrupada e telegrama.

No que concerne ao segmento de remessa de encomendas expressas a ECT trabalha no regime de livre concorrência como é o caso do SEDEX e PAC. Concorrem nesse cenário, desde as grandes corporações transnacionais como a DHL e a FEDEX, passando por empresas de transporte nacional como a Expresso Mercúrio e a Rapidão Cometa. No mercado de remessas de encomendas domésticas os principais concorrentes da ECT são a Expresso São Miguel e a Translovatto, enquanto empresas como DHL, TNT e FEDEX concorrem com a ECT no segmento de remessas de encomendas internacionais.

No item a seguir, será identificado a relação organização e seus principais fornecedores no setor público.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

De acordo com Francischini e Gurgel (2013) os fornecedores podem ser classificados em fornecedores potenciais, aqueles que encaminham propostas de fornecimento, e fornecedores habituais, que passam a suprir normalmente a empresa.

Por se tratar de uma empresa pública, a ECT subordina-se à Lei nº. 8.666 de 21 de junho de 1993, que de acordo com o Art. 1º “estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

E, por tal razão, suas compras e contratações de serviços são realizadas por meio de processo licitatório ou contratação direta, nos termos legais. A contratação direta é aquela realizada sem licitação e em situações excepcionais previstas na Lei nº. 8.666/1993, por meio de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação e para a realização de pequenas despesas de pronto pagamento. As licitações da ECT são publicadas no *site* dos Correios, onde se encontram os editais e as informações relativas às contratações públicas.

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos prevê cinco modalidades de licitação: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão.

As contratações da ECT são realizadas consoantes ao disciplinado, também, na Lei Complementar nº. 123/2006, na Lei nº. 8.248/1991 e no Decreto nº. 7.174/2010, quanto ao direito de preferência dispensado às microempresas, empresas de pequeno porte e às contratações de bens e serviços de informática e automação. Nas licitações, será assegurada

preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte, como critério de desempate. A execução das atividades das fases seleção de fornecedores e gerenciamento do contrato estão disciplinadas no Manual de Licitação e Contratação (MANLIC) disponibilizados na *intranet* da ECT.

O Governo Federal, por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), disponibiliza sistemas para realização e acompanhamento de compras eletrônicas, cadastro de fornecedores e diversas informações sobre licitações, contratações, processos de aquisições de bens e passagens e diárias (MPOG, 2015):

- **Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG)** que possibilita a realização de compras governamentais;
- **Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet)** que opera processos eletrônicos de aquisições e disponibiliza informações referentes a licitações e contratações;
- **Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF)** que cadastra e habilita pessoas físicas e jurídicas interessadas em participar de licitações promovidas por órgão e entidades da administração; e
- **Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)** que viabiliza o gerenciamento das solicitações e pagamento de diárias e passagens de servidores a serviço.

A ECT utiliza esses sistemas para atender suas necessidades na rotina do trabalho e seus principais fornecedores no processo de aquisição de produtos e serviços estão ligados à compra de material de expediente (escritório), mão de obra (limpeza e segurança), compra de passagens dos servidores que se deslocam a serviço da organização, equipamentos e serviços de TI e itens de informática em geral.

Para aprimorar o relacionamento com os fornecedores, a ECT elaborou a Cartilha do Fornecedor, onde estabelece normas e procedimentos a fim de esclarecer os objetivos e as expectativas da ECT, além de outras informações importantes sobre os procedimentos de contratação e gestão de contratos para fornecimento de materiais e serviços. Além da Cartilha, a ECT utiliza diversos canais de relacionamento com seus fornecedores:

- Pela *internet*, por meio do *site* institucional da empresa: www.correios.com.br;
- Carta, fax, *e-mail*, telefone e telegrama;

- Pesquisas, informativos, reuniões, fóruns, seminários, encontros técnicos e audiências públicas.

A empresa ainda disponibiliza por meio do seu portal/*site* um sistema de pagamento ao fornecedor que proporciona aos fornecedores da ECT, de forma prática e eficiente, o acompanhamento em tempo real, dos créditos provenientes da prestação de serviços, fornecimento de materiais, bens e equipamentos. Além disso, o fornecedor pode consultar todas as faturas pagas e também aquelas que foram incluídas no sistema e aguardam a aprovação ou o pagamento em vencimentos futuros. Nessa consulta, o fornecedor visualiza o valor bruto, o valor líquido, os abatimentos de tributos e outros descontos que porventura tenham ocorrido. Com isso, a organização busca consolidar parcerias duradouras e satisfazendo, assim, todas as partes interessadas.

No tópico a seguir, será demonstrado como acontece o relacionamento organização-clientes.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Os clientes são aquelas pessoas que consomem os produtos ou serviços de uma organização com certa habitualidade e possuem uma relação de médio a longo prazo com a empresa. Já os consumidores são aqueles que adquirem bens sem estabelecer vínculos, apenas atendem as suas necessidades espontâneas (DANTAS, 2009).

A ECT tem como função prestar serviços a todos os cidadãos. Na organização não existe uma ferramenta específica para mensurar o nível de satisfação de seus clientes externos. Todavia, no *site* da empresa há um espaço denominado “Fale Conosco”, onde a clientela possui um canal direto para envio de reclamações, críticas, perguntas, elogios e sugestões para a melhoria contínua dos serviços prestados pelos Correios.

Ainda possui como meio de comunicação e de relacionamento com o cliente à Ouvidoria que atende as reclamações de clientes que não ficaram satisfeitos com a resposta dada pelo Fale Conosco. Além disso, dispõe de uma Central de Atendimento ao Cliente (CAC) de segunda à sexta-feira, das 08h às 20h e aos sábados das 08h às 18h. E por fim, através de suas redes sociais (*Facebook e Twitter*) interage com os seus clientes de forma mais ágil, prestando informações sobre questões de rastreamento de objetos, atraso na entrega do produto, preço e prazo de entrega das encomendas, entre outros.

Com relação à Satisfação do Cliente Interno (SCI), representado pelos seus servidores, a ECT realiza diagnóstico anualmente visando aferir resultado do Indicador de SCI e obter subsídios para aprimoramento dos processos internos da área de Gestão de Pessoas. O público-alvo da pesquisa são os gestores de níveis estratégico, tático e operacional na Administração Central e nas Diretorias Regionais.

Os resultados do diagnóstico são avaliados por membros de trabalho formado por representantes das DR's, juntamente, com a participação de representantes dos Departamentos/Centrais da AC, sob a coordenação da Gerência de Gestão Estratégica (GGE) e o Departamento de Planejamento de Gestão de Pessoas (DEPGE).

No tópico seguinte, elencar-se-á as divisões hierárquicas da organização que disciplinam seus procedimentos administrativos.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A estrutura organizacional da ECT é baseada no planejamento estratégico elaborado e definido pela Administração Central em Brasília. Sua estrutura administrativa está dividida da seguinte forma:

- **Nível Estratégico** – Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Superintendência Executiva da Presidência e Diretoria Executiva (constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências);
- **Nível Tático** – Departamento de Comunicação Estratégica, Departamento de Inovação Empresarial, Gestão de Projetos e Processos, Departamento de Gestão Cultural, Departamento de Planejamento Estratégico, Departamento de Relacionamento Institucional e o Departamento de Segurança Empresarial;
- **Nível Operacional** – Estão incluídas todas as Diretorias Regionais. Dentre seus ocupantes estão inseridos os atendentes comerciais, carteiros, operadores de triagem e transbordo, estagiários e Agentes de Correios.

Dessa forma, a Administração Central executa as decisões relacionadas ao planejamento estratégico, os Departamentos e órgãos de mesmo nível ficam a cargo das ações táticas e por fim as Diretorias Regionais se responsabilizam pelas ações do nível operacional.

Com relação aos procedimentos administrativos, a ECT possui manuais de procedimentos formalizados para cada cargo, área e função. Esses manuais são

disponibilizados pela *intranet* da empresa e descrevem o passo a passo das atividades de cada membro da organização para que as operações sejam realizadas de forma adequada.

Nos próximos pontos serão descritas de forma mais detalhada as demais áreas que compõem a estrutura organizacional da Diretoria Regional dos Correios na Paraíba.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Moraes (2004) os Recursos Humanos (RH) são as pessoas. Únicos recursos vivos e dinâmicos que têm a capacidade de manipular os demais recursos. Sendo o mais diferenciado dos recursos.

A função de recursos humanos tem a finalidade de promover oportunidades que maximizem a contribuição individual, proporcionando condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e estimulando confiança, respeito e compreensão recíproca entre empregados e empregadores (MORAES, 2004).

Na Diretoria Regional dos Correios na Paraíba, o órgão responsável pelos procedimentos da área de recursos humanos é a Gerência de Recursos Humanos (GEREC). A Gerência é composta pelas áreas de Administração de Recursos Humanos, área de Integração Social e Benefícios, Seção de Saúde e área de Educação Corporativa. Os procedimentos da área são conduzidos pelo Manual de Pessoal (MANPES), onde descreve as normas a serem seguidas em relação às atividades que envolvem contratação, quadro de pessoal, distribuição de cargos, funções e treinamentos.

O regime jurídico do pessoal da ECT é mediante a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e respectiva legislação complementar.

O processo de recrutamento é realizado por meio de concurso público. Quando um candidato é aprovado ele passa por uma série de exames e avaliações médicas. Em seguida, é estabelecido um contrato para obtenção de experiência por um prazo de 90 (noventa) dias, assim o empregado fica submetido a um treinamento antes de ocupar o cargo pretendido.

A empresa ainda tem a disponibilidade de requisitar servidores a outros órgãos públicos e contratar e demitir a qualquer tempo para funções de assessoramento especial à Presidência e às Vice-Presidências até dois assessores especiais para cada um dos membros da Diretoria-Executiva, comprovada experiência na atividade para a qual está sendo contratado, com formação de nível superior em instituição de ensino reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC), observados os requisitos e critérios fixados pelo Conselho de Administração, conforme Art. 45 do Estatuto Social da ECT.

A ECT também conta com a colaboração de prestadores de serviços que são contratados por meio de empresas terceirizadas, conforme determina a Lei nº. 8.666/93.

Quanto aos procedimentos de seleção de estagiário, a ECT divulga em seu *site* edital de processo seletivo para preenchimento de vaga para estudantes de nível superior de diversas áreas de graduação (Administração, Direito, Logística, Psicologia, Relações Públicas, Sistema para *Internet*, entre outros). O processo seletivo é composto por duas etapas: análise curricular (classificatória e eliminatória) e análise de documentos (eliminatória). A jornada do estagiário é de quatro horas diárias e vinte horas semanais, sendo gratificado pelos seus serviços através de bolsa-estágio, auxílio transporte e vale alimentação/refeição. O período de duração do estágio é de seis meses podendo ser prorrogado por até dois anos, conforme determina a Lei nº. 11.788/2008.

Ainda, a ECT através do seu *site* divulga edital de processo seletivo destinado à contratação especial de Jovens Aprendizes com idade mínima de 14 anos completos e idade máxima de 24 anos incompletos. A seleção ocorre de forma similar ao processo dos estagiários. Todavia, o Programa Jovem Aprendiz condiciona o candidato aprovado no processo seletivo a realizar curso teórico de aprendizagem oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) com carga horária obrigatória de cem horas durante 12 meses consecutivos. Assim, o aprendiz fará um curso introdutório e desempenhará suas atividades nas instalações da ECT, sendo orientado por um servidor capacitado.

Com relação ao plano de cargos, carreiras e salários dos servidores permanentes da ECT são definidos em lei e inclui salário-base, adicionais, benefícios e outros, a exemplo de: compensações por insalubridade e periculosidade, licenças específicas (paternidade, maternidade, saúde, prêmio, etc.), promoções por tempo de serviço e instrução (graduação, especialização, mestrado, doutorado e correlatos), especiais por cargos exercidos e auxílios referentes a vale transporte, vale-alimentação, cesta básica, reembolso creche e babá e auxílio especial. Ainda, uma vez por ano sempre ocorre uma negociação da empresa com o Sindicato dos Trabalhadores sobre aumento de salário.

Além disso, os servidores da ECT possuem um Instituto de Seguridade Social denominado Postalís. Trata-se de uma entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos e com autonomia administrativa e financeira. Foi criado em 1981 com o objetivo de garantir aos empregados da ECT benefícios previdenciários complementares aos da Previdência Oficial, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e um futuro mais tranquilo para os trabalhadores e suas famílias.

No que compete a treinamento e qualificações dos servidores, a GEREC disponibiliza pessoal qualificado na área para instruir os servidores na padronização dos métodos e práticas dos processos de trabalho da ECT e ainda promove treinamento específico aos carteiros para que desempenhe suas atividades com segurança e qualidade distribuindo Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como bolsa, calçados, boné, óculos de sol, protetor solar e uniforme adaptado às condições climáticas de cada região do País.

O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos, adequar cada pessoa a seu cargo e conseqüentemente desenvolver a força de trabalho na organização (CHIAVENATO, 2010). O autor ressalta ainda a importância do treinamento por ser um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

A DR/PB possui uma Associação Recreativa dos Correios (ARC) que disponibiliza para os colaboradores sala de jogos para incentivar as relações interpessoais entre os servidores da empresa, bem como uma sala chamada “Espaço Qualidade de Vida (EQV)” destinada a lazer, descanso, leitura e estudo dos empregados lotados nas agências. Como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Sala de Jogos e Espaço Qualidade de Vida da DR/PB



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

No que diz respeito à saúde e segurança do trabalhador, a DR/PB consta em sua equipe de profissionais: técnicos em segurança no trabalho, médicos e enfermeiros. Além de possuir em sua estrutura organizacional um ambulatório médico para assistência imediata à saúde do servidor.

Além disso, possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) que visa à prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, buscando conciliar o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde de todos os trabalhadores. Ela é composta de representantes dos empregados e do empregador. O desenvolvimento das ações preventivas por parte da CIPA consiste em observar e relatar as condições de riscos no ambiente de trabalho; solicitar medidas para reduzir e eliminar os riscos existentes ou até mesmo neutralizá-los; discutir os acidentes ocorridos, solicitando medidas que previnam acidentes semelhantes e ainda, orientar aos demais trabalhadores quanto à prevenção de futuros acidentes na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT).

Em seguida, elencar-se-á os aspectos relacionados à área de administração de marketing.

1.8.2 Área de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 05) “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”. Contudo para suprir necessidades é necessário conhecê-las, portanto a tarefa primordial do marketing é entender as necessidades, desejos e demandas do mercado-alvo (KOTLER; KELLER 2006).

Os autores ainda evidenciam algumas tarefas que o marketing deve realizar dentro das organizações, como: desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, capturar oportunidades de marketing, conexão com os clientes, desenvolver a força da marca, desenvolver as ofertas de mercado, entregar valor e comunicar valor sempre objetivando o sucesso a longo prazo.

Na Administração Central, há o Departamento de Vendas (DEVEN) que elabora anualmente o Plano de Vendas, que tem como principal objetivo orientar os esforços de vendas das Diretorias Regionais, focando em determinados produtos/serviços, visando o alcance das metas financeiras da ECT e das estratégias de atuação do mercado. Logo, o DEVEN planeja e coordena a venda de produtos/serviços e o relacionamento com os clientes de forma a garantir os resultados comerciais definidos pela ECT. Os serviços prestados em geral são normatizados e padronizados com base no Manual de Comercialização e Atendimento (MANCAT).

A DR/PB não possui atualmente um setor específico de marketing. Apesar disso, existe uma Assessoria de Comunicação (ASCOM) que desenvolve algumas funções

relacionadas ao marketing como: gerenciamento da marca ECT de forma interna e externa, *endomarketing*, desenvolvimento de projetos gráficos e eventos, desenvolvimento de matérias jornalísticas para canais de comunicação (tv's, jornais e *sites*) e comunicações internas que são divulgadas diariamente pelo *e-mail* institucional de cada servidor/estagiário da organização. Além disso, há uma Gerência de Vendas (GEVEN), que desenvolve por meio dos assistentes comerciais encontro de negócios com os potenciais clientes e mais lucrativos da organização para identificar suas necessidades e interesses com o objetivo de aumentar as vendas, manterem um bom relacionamento com os clientes e, por conseguinte garantir sua fidelização em longo prazo.

Com relação ao gerenciamento da marca, após mais de 20 anos de uso com grande reconhecimento pela população, à marca dos Correios necessitou de uma modernização. A marca preserva e potencializa atributos como confiança e comprometimento, adquiridos pelo serviço postal brasileiro ao longo de mais de 350 anos, ao mesmo tempo em que ressalta características da nova fase da empresa, como proximidade, flexibilidade e dinamismo (CORREIOS, 2015). Conforme ilustra a Figura 6:

Figura 6 – Evolução da Logomarca dos Correios



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na *Internet* – ECT, 2015.

Segundo um estudo da *Brand Finance* – líder mundial de consultoria de avaliação de marcas, os Correios estão entre as 30 marcas mais valiosas do Brasil. A marca Correios, avaliada em US\$ 1,058 bilhões, é a mais bem cotada na categoria Serviços Comerciais e a quinta colocada entre as empresas públicas.

Diante disso, percebe-se que mesmo a DR/PB não possuindo um setor específico na área, desenvolve esforços na manutenção de sua imagem perante a sociedade. Demonstrando dessa forma, que as organizações trabalham sistematicamente no intuito de construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo (KOTLER; KELLER, 2006).

A seguir, serão abordados os aspectos referentes à área financeira da organização.

1.8.3 Área de Finanças

Administração Financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital (ASSAF NETO, 2010).

No processo do gerenciamento financeiro a administração financeira e contabilidade se diferenciam basicamente no fluxo de caixa e à tomada de decisão. Na ênfase do fluxo de caixa a administração financeira adota o regime de caixa, e a contabilidade usa o regime de competência. Já na tomada de decisão os contadores destinam suas atenções à coleta e à apresentação de dados financeiros, enquanto que a administração financeira verifica as demonstrações contábeis, desenvolve dados complementares e toma decisões respeitando o retorno e o risco do processo (GITMAN, 2004).

Por se tratar de uma empresa pública de grande porte, todas as decisões tomadas relacionadas às políticas gerais de finanças são realizadas pela Administração Central em Brasília, sendo intermediadas pelo Presidente da empresa e o Conselho de Administração.

Para efeito de controle das contas bancárias de titularidade da ECT, a competência pela gestão da movimentação, contabilização, conciliação bancária e contábil, foi definida em função da gestão do processo de responsabilidade pelo Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro (DEPEF) e as Centrais de Operações Financeiras (CORREIOS, 2015).

Na DR/PB é a Gerência de Contabilidade e Finanças (GECOF), o órgão responsável pelos procedimentos relacionados à área financeira. As diretrizes e procedimentos relativos ao planejamento e gestão dos recursos financeiros da empresa, bem como de coordenação, execução e controle das operações de liquidação de compromissos financeiros são estabelecidos no Manual de Administração de Recursos, Operações e Controle Financeiro (MANAFI).

O gerente da Região Operacional de João Pessoa fica responsável pelo gerenciamento dos gastos relacionados aos investimentos, manutenção das unidades e fornecedores. Os recursos financeiros estão incluídos no planejamento estratégico, onde é criada uma previsão orçamentária das unidades de atendimento que possuem necessidades prioritárias. São levadas em conta, as despesas operacionais e de aquisição de materiais durante as atividades, assim fica sob responsabilidade dos gestores de cada área, em controlar os recursos fornecidos.

Na ASJUR/PB, as atividades relacionadas à área de Finanças ocorrem quando a sentença deferida no processo judicial é desfavorável a ECT. Em outras palavras, o Juiz determina o valor a ser pago ao reclamante relativa à condenação da ECT, ficando a cargo do

pessoal da área administrativa da ASJUR elaborar um memorando com os dados do processo e o valor a ser pago ao exequente, onde será encaminhado pela *intranet* da empresa à Gerência Jurídica (GJUR) em Recife para tomar as devidas providências.

O item seguinte irá apresentar os aspectos relacionados à área de Produção.

1.8.4 Área de Produção

Produção como função, significa a parte da organização que produz bens e serviços para consumidores externos da organização. A produção como atividade, significa a administração de processos dentro de qualquer função da organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Na organização pesquisada, a Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE) é o órgão responsável pelos procedimentos relacionados ao gerenciamento dos processos operacionais de tratamento, transporte e distribuição de cargas e objetos postais no âmbito da DR/PB. A GCTCE acompanha mensalmente e também emite relatórios que apresentam os resultados alcançados pelas diversas agências, logo depois esses resultados são repassados para as Regiões de Operações (REOPs) de João Pessoa para que os problemas dos processos operacionais das unidades de atendimento sejam corrigidos, de forma a assegurar a qualidade requerida no fluxo de negócios da ECT, com custos compatíveis.

Por ser uma empresa voltada para o recebimento e entrega de cartas e encomendas, os procedimentos relacionados à produção/serviços que a ECT realiza representa a maior parte da empresa, logo concentra a maioria dos colaboradores.

A produção inicial acontece no Centro de Tratamento de Encomendas em Recife (CTE-RE), onde uma máquina de triagem de encomendas realiza automaticamente a separação das encomendas e correspondências (carta, cartão postal e telegrama) por CEP tanto do Estado de Pernambuco, quanto dos Estados da Paraíba e Rio Grande do Norte. Depois de a triagem ter sido feita pelo CTE Recife, elas são levadas para os Centros de Entrega de Encomendas de João Pessoa (CEE-JP) ou de Campina Grande, depende do destino ao qual pertence à correspondência e/ou encomenda. Em seguida, às correspondências são distribuídas para os Centros de Distribuição Domiciliar (CDD) de cada cidade. As caixas vêm lacradas e com a etiqueta do CDD a qual ela pertence. Em outras palavras, as correspondências que tem como destino bairros do Bessa, Tambaú e Manaíra chega com a etiqueta do CDD Bessa, onde os carteiros alocados nesse CDD fazem as entregas aos clientes.

Figura 7 – Fachada e Parte Interna do CEE-JP

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Com relação às encomendas de SEDEX e PAC elas permanecem no CEE de João Pessoa, onde um grupo de operadores retira essas encomendas dos caminhões das transportadoras e colocam na esteira, a fim de passarem pela máquina de raio-x para verificar se as mercadorias são lícitas. Quando as mercadorias saem do raio-x elas são colocadas em prateleiras para em seguida serem separadas pelos operadores do setor, onde serão separadas de acordo com o CEP e bairro. Como é possível observar na Figura 8.

Figura 8 – Processo de Separação de Encomendas

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

O sistema de triagem e o sistema de encaminhamento de objetos são informatizados, processo que facilita na hora de obter informações sobre o objeto e rastreia em tempo real os serviços que os clientes utilizam. Após, a etapa de triagem ser finalizada, as encomendas saem para entrega dos respectivos carteiros.

Em seguida, elencar-se-á os aspectos relacionados à área de Materiais e Patrimônio.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Administração de Materiais corresponde pelo controle das atividades ligadas à aquisição de produtos, para formação de estoque, desde o momento de sua concepção até seu consumo final (VIANA, 2010). Por sua vez, a Administração do Patrimônio envolve todos os bens necessários para que a empresa opere, crie valor e proporcione satisfação ao cliente (POZO, 2010).

Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa (GONÇALVES, 2010, p. 4).

Pozo (2010, p. 27) ressalta que o objetivo maior da administração de materiais “é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável ao custo mínimo para a plena satisfação do cliente”.

Na ECT, as normas e procedimentos para gestão de bens móveis e imóveis e de marcas, patentes e outros direitos que compõem o seu patrimônio são estabelecidos no Manual de Patrimônio (MANPAT).

A DR/PB, não possui um órgão responsável pela área de Materiais e Patrimônio. O detentor de bens é o respectivo gestor da unidade organizacional onde se encontram bens móveis, no nível mínimo de: Chefe de Departamento ou órgão de mesmo nível, na Administração Central; Gerente de Área, nas Diretorias Regionais; Chefe de Região de Vendas; Chefe de Órgão Operacional; Gerente de Agência (CORREIOS, 2015).

Desta forma, cabe ao gestor de unidade organizacional, de qualquer nível, prestar contas dos bens móveis colocados pelos Correios à disposição da respectiva unidade para execução dos serviços. O detentor de bens deverá zelar pelo uso, guarda, conservação e controle físico dos bens móveis disponibilizados pelos Correios para a respectiva unidade organizacional.

Os bens móveis são alocados às unidades de que deles necessitam, onde permanecem até o esgotamento de suas respectivas vidas úteis ou até que se tornem inservíveis para essas unidades, podendo, porém, haver movimentação deles para atender às finalidades de: distribuição (bens adquiridos/incorporados); recolhimento; remanejamento (dentro da DR ou dentro da AC); remanejamento para manutenção; remanejamento para órgão virtual de

controle de bens extraviados; transferência (entre DRs ou entre DRs e AC); e cessão temporária de bens móveis a terceiros (CORREIOS, 2015).

Adiante, serão abordados os procedimentos relacionados à área de Sistemas de Informação.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação (SI) têm por finalidade gerar informações para a tomada de decisão. Nesse contexto, alguns autores (O'BRIEN, 2011; CÔRTEZ, 2008; LAUDON; LAUDON, 2007) descrevem SI como um conjunto de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e a geração de informações necessárias à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações.

Os SI contêm informações sobre pessoas, locais e itens significativos para a organização ou para o ambiente que a cerca. Informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são sequências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON; LAUDON, 2007).

Para Rezende e Abreu (2013), em geral, os sistemas procuram atuar como ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade, utilizando instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas, buscando facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações a fim de conseguir meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional. Além disso, os sistemas utilizam geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais e produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento, proporcionando assim, valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.

Para serem efetivos, os SI, segundo Laudon e Laudon (2007), precisam atender as reais necessidades dos usuários; estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou; atender ao usuário com presteza; apresentar custos compatíveis; adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação; e, por fim, estar alinhados com as estratégias de negócios da organização.

Na ECT, todas as áreas (operacional, comercial, recursos humanos, suporte e financeira) são informatizadas, contendo *softwares* específicos para gerir suas demandas internas de informação. Devido a estes dispositivos é possível manter uma troca de informações entre os sistemas, desde operacional ao estratégico, de modo que facilita no momento da tomada de decisões. Assim, todo o sistema está correlacionado com o planejamento estratégico.

Na organização estudada, o órgão responsável por gerenciar as operações de SI é a Gerência Técnica (GETEC). As normas, padrões, políticas e procedimentos, gerais e específicos para a gestão da Tecnologia e Informação e Comunicação (TIC) são definidos com base no Manual de Tecnologia da Informação e Comunicação (MANTIC).

A GETEC possui uma equipe de profissionais que desempenham atividades relacionadas à área de TIC, dando o suporte necessário para o funcionamento técnico/operacional dos equipamentos, gerência e operação nas áreas de redes de computadores, produção, atendimento e suporte, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e comunicação utilizados na rotina do trabalho da DR/PB.

Dentre os diversos tipos de SI existentes na DR/PB, o Quadro 2 apresenta os principais SI utilizados na rotina de trabalho da ASJUR:

Quadro 2 – Principais SI utilizados na DR/PB

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO
IUS	Sistema de informação para cadastro e acompanhamento dos processos jurídicos e administrativos da ECT.
Enterprise Resource Planning (ERP) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)	Sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Dá suporte à execução dos diversos processos comumente executados na maioria das organizações, tais como compras, gestão de patrimônio, contabilidade e orçamento.
Gestão de Documentos Correntes (GDC)	Sistema de informação utilizado para encaminhar documentos (memorando e ofício) entre os setores administrativos da organização.
Central Help Desk	<i>Software</i> utilizado para registro, atendimento e gerenciamento dos chamados técnicos (instalação e suporte a sistemas de informação, <i>softwares</i> , aplicativos, manutenção de equipamentos microcomputadores, impressoras, <i>scanners</i> , etc.).
SISDOC	Sistema de informação utilizado para gerar um <i>voucher</i> para pagamentos dos empregados, fornecedores, clientes e terceiros que entram na justiça federal e do trabalho contra a ECT.
Etiqueta 5S	<i>Software</i> utilizado para padronização e organização das Áreas Administrativas da DR/PB.

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Além disso, os Correios vêm fazendo grande avanço para disponibilizar funcionalidades e serviços baseados no uso de *smartphones*. Na área operacional, o SRO-Móvel permite que os carteiros sinalizem em tempo real o trâmite de objetos no processo de entrega, além de aprimorar e agilizar o controle sobre o fluxo de objetos. Ainda na vertente *mobile*, existe uma funcionalidade que permite aos clientes receberem comunicação via *SMS* sobre o andamento de suas postagens (CORREIOS, 2015).

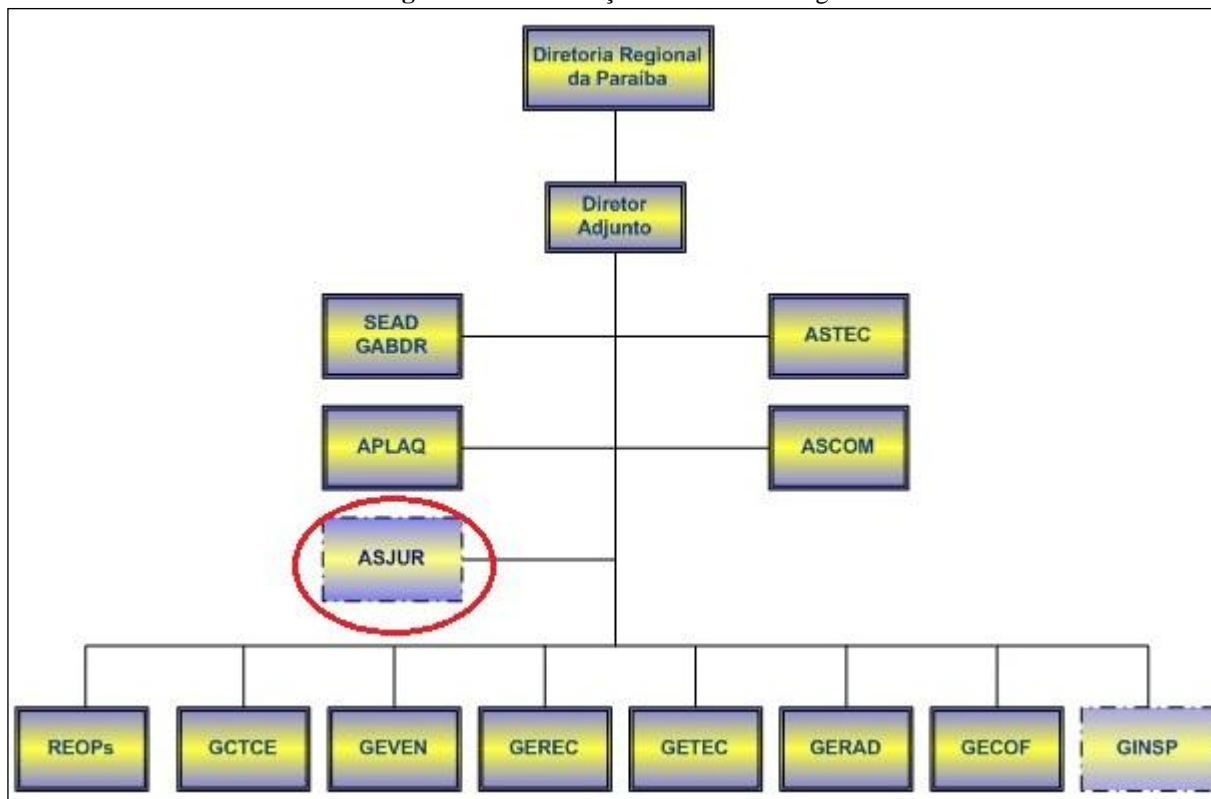
Por meio deste capítulo, foi possível conhecer a evolução histórica da ECT, sua atual estrutura organizacional e analisar de forma mais detalhada todas as áreas de atuação da organização em que foi realizado o estágio, caracterizando suas práticas administrativas, bem como o seu gerenciamento funcional, conforme se evidencia no próximo capítulo.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

As atividades do estágio obrigatório foram desenvolvidas na ASJUR – Assessoria Jurídica da DR/PB, conforme destacado na Figura 9.

Figura 9 – Identificação da Área de Estágio



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na *Intranet* – ECT, 2015.

Este setor executa as atividades de natureza jurídica e administrativas no âmbito da Diretoria Regional dos Correios na Paraíba. Atuando de acordo com a jurisdição fixada pela Gerência Jurídica (GJUR) em Recife, o qual é subordinado.

A ASJUR tem em suas atribuições a prioridade de defender os interesses da ECT, perante os órgãos da Administração Direta e Indireta na Paraíba. Sendo encarregado de prestar assessoramento técnico-jurídico às demais áreas dos Correios e atuar, representando a empresa judicial e extrajudicialmente, perante as entidades e órgãos externos.

As principais atividades desenvolvidas na ASJUR pelos estagiários da área administrativa são: elaborar comunicações internas e externas; organização e arquivamento de documentos da Gerência; alimentação do Sistema de Controle de Processos – IUS; manter atualizados relatórios dos processos judiciais (Trabalhista, Cível, etc.); preparar representação gráfica dos processos judiciais das reclamações trabalhistas e cíveis; fazer carga de processos e demais atividades afins.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A partir de nove de outubro de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios futuros.

Os Correios passaram a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa buscou entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam encurtando distâncias (CORREIOS, 2015).

A atual missão da ECT é **“fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”**.

Em consonância com a visão de “ser uma empresa de classe mundial”, a ECT compromete-se em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança, promovendo a integração sem fronteiras (CORREIOS, 2015).

Para constituir o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão, a ECT busca disseminar em todos os setores da organização os seus valores organizacionais “ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade”.

Desta forma, para atingir com excelência os seus objetivos, os Correios acreditam praticar os seguintes princípios:

- **Ética**, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
- **Meritocracia**, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
- **Respeito às pessoas**, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
- **Compromisso com o cliente**, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços;
- **Sustentabilidade**, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

Para alcançar suas metas e expectativas a médio e longo prazo, a ECT elaborou o Relatório de Diagnóstico da Gestão dos Correios, sendo originado da avaliação da gestão da empresa com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O relatório foi elaborado por um grupo de trabalho constituído por avaliadores internos (AC e DR's) credenciados pela FNQ, sob a coordenação do Departamento de Planejamento Estratégico (DPLAN). Tal relatório constitui-se em um dos insumos estratégicos para a elaboração do planejamento estratégico da ECT, determinando caminhos a serem percorridos em diferentes ciclos estratégicos até o ano de 2020.

Para melhor entendimento dos procedimentos realizados na DR/PB, no tópico seguinte serão apresentados fluxogramas de algumas das atividades desenvolvidas especificamente na ASJUR.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Lucinda (2010) conceitua fluxograma como uma ferramenta que exhibe graficamente as fases de um processo, desde o início até o fim. O processo de construção de fluxogramas envolve a utilização de símbolos com significados particulares.

O fluxograma objetiva, entre outros, os seguintes aspectos principais:

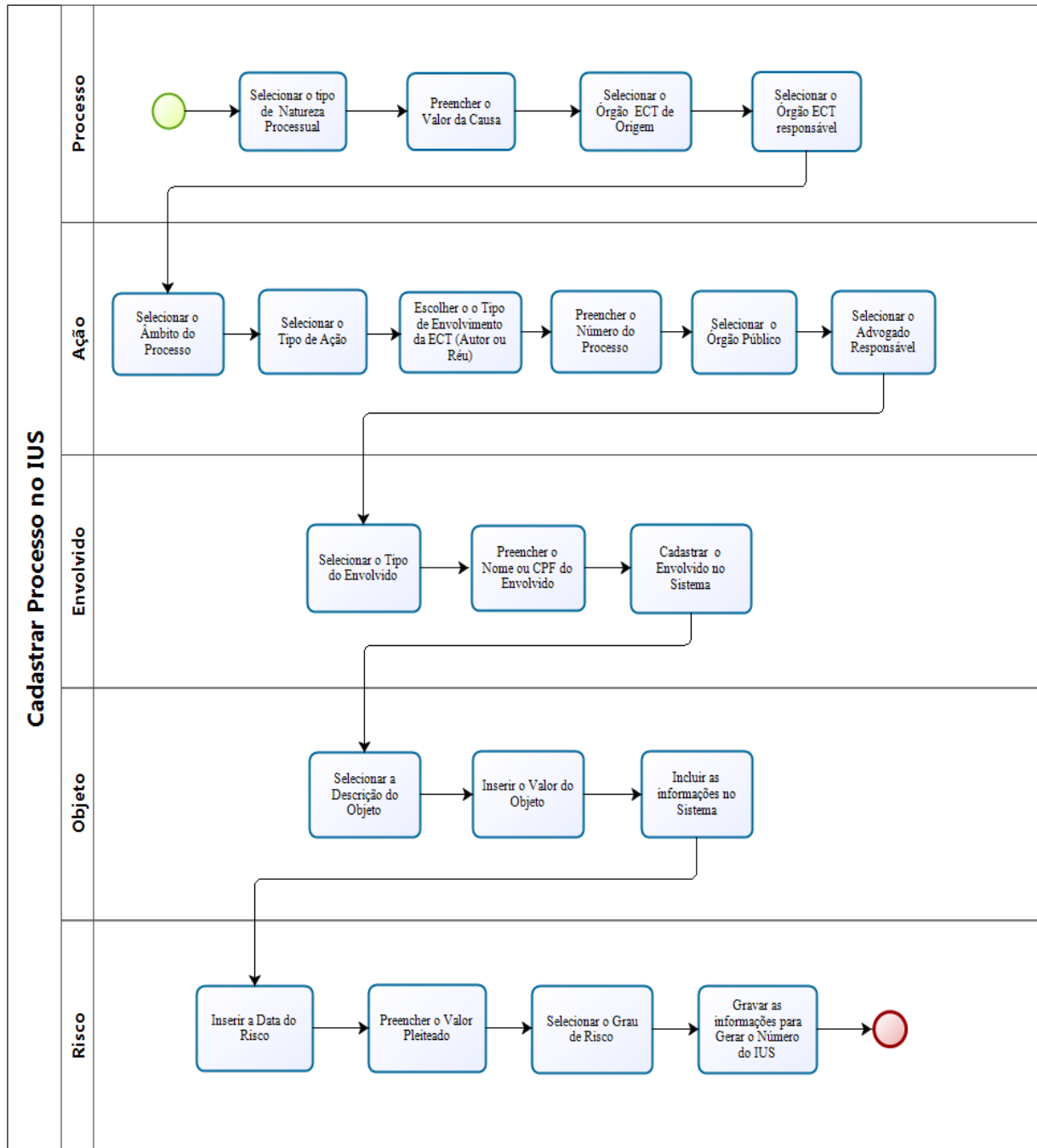
Padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos; maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos; maior flexibilidade; e melhor grau de análise (OLIVEIRA, 2011, p. 264).

Os tipos mais comuns de fluxograma são o vertical, parcial ou descritivo e global. O primeiro tipo também é chamado de folha de análise ou de simplificação, representa rotinas simples e dentre as vantagens que oferece à organização estão à possibilidade de ser impresso como formulário padrão, a velocidade com que é preenchida, a representação clara e a facilidade de leitura. O fluxograma parcial é um pouco mais difícil de elaborar do que o fluxograma vertical e é utilizado em rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. O último tipo, global, é o mais utilizado nas organizações em levantamentos e descrição de rotinas, pois demonstra com clareza o fluxo de informações (ARAÚJO, 2009).

A seguir serão apresentados três fluxogramas contendo algumas das atividades que são desempenhadas na Assessoria Jurídica da DR/PB.

2.2.1 Atividade A – Cadastramento de Processo no Sistema IUS

Figura 10 – Fluxograma da Atividade A – Cadastramento de Processo no Sistema IUS



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

O fluxograma ilustrado na Figura 10 descreve o procedimento utilizado para cadastramento no Sistema de Controle dos Processos Judiciais das reclamações trabalhistas e cíveis decorrentes contra a ECT. Esta atividade é desenvolvida para gerar um número identificador específico composto por seis dígitos que ao término do cadastramento é anotado

na capa do processo. No transcorrer do julgamento do processo, o (a) advogado (a) responsável pela defesa solicitará para atualizar a situação do processo no sistema IUS.

Deste modo, todas as informações referentes ao processo ficam armazenadas eletronicamente no sistema IUS podendo ser consultadas a qualquer momento pelo (a) advogado (a), possibilitando agilidade na informação, bem como uma melhoria contínua na qualidade do trabalho através de ferramentas que facilitam na rotina das tarefas.

2.2.2 Atividade B – Retirada das Publicações de Despachos no *site* do TRT/PB

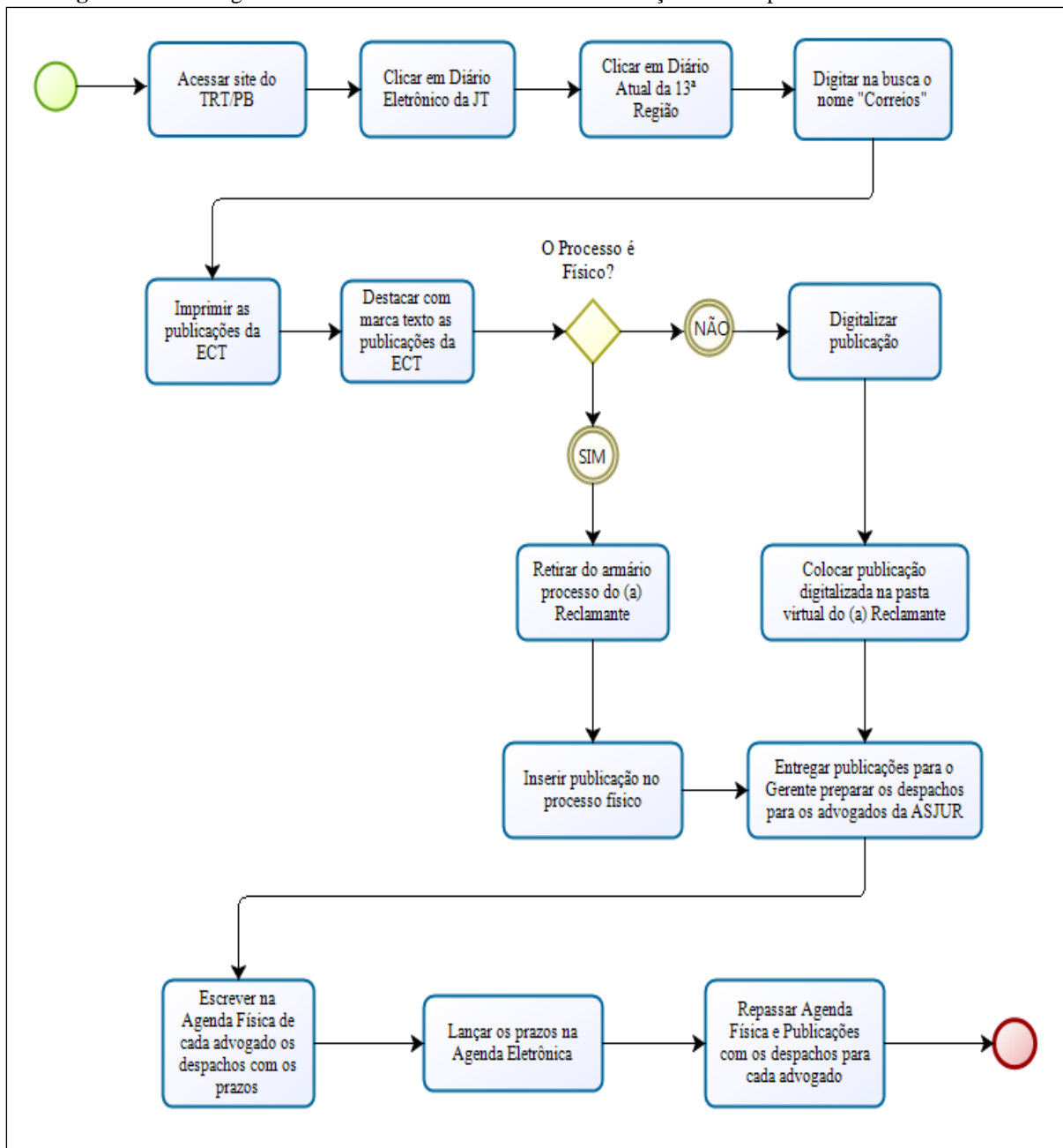
O processo de retirada das publicações inicia-se com o acesso ao portal eletrônico do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba (TRT/PB). Esta atividade é o ponto-chave do setor jurídico, já que é a partir dos despachos publicados no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho (JT) que os advogados têm conhecimento do andamento das sentenças referentes aos processos oriundos das reclamações trabalhistas contra a ECT.

Após imprimir as publicações e destacá-las com marca texto, o colaborador administrativo verifica se o processo é físico ou virtual. Caso seja físico, é necessário retirar do armário o respectivo processo para inserir a publicação. Se o processo for virtual a publicação é digitalizada e inserida na pasta virtual do (a) reclamante.

Em seguida, as publicações são entregues ao Gerente da ASJUR para que sejam analisadas as sentenças de cada processo e estipulados os prazos das atividades a serem cumpridos pelos advogados da Jurídica. Logo depois de o Gerente despachar as atividades para cada advogado, o colaborador administrativo anota os dados do processo (nome da parte adversa, número do processo, prazos) nas agendas físicas dos advogados para que eles acompanhem as atividades que terão que desenvolver naquela semana.

No decorrer da semana, os prazos também são lançados numa planilha eletrônica, onde são acrescentadas as atividades dos advogados e os prazos das audiências da semana seguinte. Toda sexta-feira a planilha eletrônica é encaminhada por *e-mail* para a GJUR tomar conhecimento das atividades dos advogados do setor jurídico da DR/PB. Finalmente, depois de registrado todos os prazos nas agendas, as publicações com os despachos junto com as agendas físicas são distribuídas para os advogados tomarem as devidas providências.

Para melhor compreensão a Figura 11 demonstra o detalhamento do fluxo da atividade.

Figura 11 – Fluxograma da Atividade B – Retirada das Publicações de Despachos no *site* do TRT/PB

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

É importante frisar que a retirada das publicações é uma atividade diária e que devido ao grau de importância dessa atividade, deve-se ter atenção redobrada na hora de pesquisar as publicações da ECT no Diário Eletrônico do TRT/PB, uma vez que há prazos pré-determinados pela JT a serem cumpridos. Em outras palavras, caso ocorra algum esquecimento ou falta de atenção na hora da retirada das publicações poderá comprometer desfavoravelmente a ECT no decorrer do trâmite do processo favorecendo conseqüentemente a parte adversa.

2.2.3 Atividade C – Lançamento de Pagamento de Requisição de Pequeno Valor (RPV)

A atividade inicia-se logo após o recebimento do ofício com a determinação de pagamento da Requisição de Pequeno Valor (RPV), relativa à condenação da ECT. O advogado confere se as informações do (a) reclamante e o valor da causa estão corretos para em seguida solicitar ao pessoal da área administrativa da ASJUR lançar no sistema IUS a sentença desfavorável para ECT e o respectivo valor da causa a ser pago. Após atualizar as informações do processo do (a) reclamante no sistema IUS, o colaborador administrativo prepara um memorando com todas as informações necessárias (nome do exequente, número do processo, valor devido, data do vencimento para pagamento), para assinatura do Gerente da ASJUR. Depois de recolher assinatura do Gerente, o memorando é digitalizado e salvo na pasta de rede da Gerência Jurídica (GJUR) em Recife, o qual é subordinado, para que seja autorizado o devido pagamento.

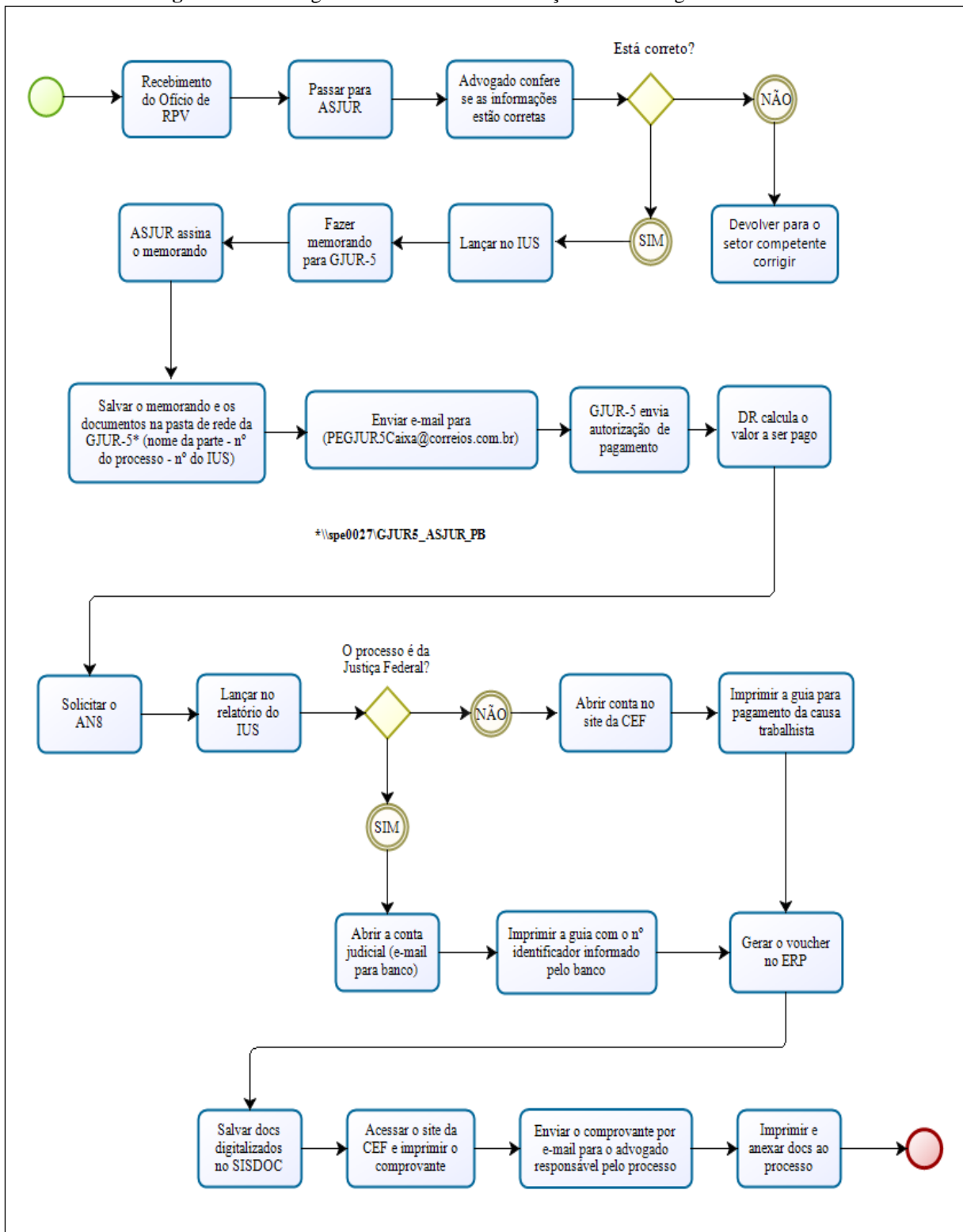
Após receber *e-mail* da GJUR autorizando o pagamento, a ASJUR para fins de atualização recalcula o valor a ser pago e solicita a GERAD o cadastro do (a) reclamante no sistema ERP para que seja gerado um número do Cadastro Geral chamado AN8 que serve para registrar pessoas físicas e jurídicas (empregados, fornecedores, clientes, terceiros, etc.). O memorando é encaminhado internamente para a Central de Operações Financeiras (CEOFI) em Brasília que gerará a provisão contábil do pagamento no prazo de até 60 (sessenta) dias contados a partir do recebimento da decisão judicial.

Em seguida, o colaborador administrativo atualiza novamente as informações do processo no IUS e confere se o processo trata-se de uma causa trabalhista ou se compete a Justiça Federal (JF). Caso seja reclamação trabalhista, o procedimento é abrir conta no *site* da Caixa Econômica Federal (CEF) e imprimir a guia para pagamento. Se for causa da JF o procedimento adotado é abrir conta judicial (*e-mail* para banco) e imprimir a guia com o número identificador informado pelo banco. Ambos os procedimentos servem para gerar um *voucher* (documento de lançamento contábil) no ERP que será impresso, digitalizado e salvo no sistema SISDOC.

Posteriormente, decorridos alguns dias o colaborador da área administrativa acessará o *site* da CEF para verificar se já foi gerado o comprovante de pagamento para em seguida encaminhar o comprovante para o advogado responsável pelo processo. Por fim, o comprovante de pagamento é impresso e anexado ao processo físico do (a) reclamante e arquivado no armário da ASJUR.

Para melhor entendimento, segue o fluxo do processo de Lançamento de Pagamento de Requisição de Pequeno Valor (RPV).

Figura 12 – Fluxograma da Atividade C – Lançamento de Pagamento de RPV



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

2.3 A Estrutura da Área

Atualmente, o quadro funcional da ASJUR dispõe de 04 (quatro) advogados, 01 (um) gerente que também atua como advogado, 02 (duas) funcionárias na área administrativa e 09 (nove) estagiários, sendo um do curso de Administração e os demais da área de Direito. Cada advogado possui dois estagiários a sua disposição, onde quatro desenvolvem suas atividades no turno da manhã e os demais no período da tarde.

Quanto aos recursos materiais e equipamentos, a organização possui 10 (dez) microcomputadores, 04 (quatro) *notebooks*, 02 (duas) impressoras, 03 (três) *scanners*, 01 (uma) central de ar condicionado, 05 (cinco) telefones, 01 (um) *fac-símile*, 13 (treze) estações de trabalho, 07 (sete) gaveteiros, 22 (vinte e dois) armários altos, 06 (seis) armários baixos, 22 (vinte e duas) cadeiras fixas sem braço, 12 (doze) cadeiras espaldar, 07 (sete) cadeiras giratórias com braço, 03 (três) poltronas fixas, 01 (um) conjunto de sofá, 03 (três) mesas para impressora, 01 (uma) mesa de centro, 01 (uma) mesa de reunião, 01 (uma) mesa de TV e vídeo, 01 (um) frigobar, 01 (um) quadro de aviso e 14 (quatorze) lixeiras.

Com relação a materiais de escritório são utilizados: papel A4 padrão e linho, cartuchos de *toner* para impressora, perfurador, extrator, grampeador, cliques, grampos, canetas, envelopes, cola, tesoura, marca texto, corretivo, carimbos, pastas suspensas, caderno de protocolo, borrachas, fita adesiva, copos descartáveis, entre outros itens utilizados para suprir as necessidades diárias do setor.

No que se refere à estrutura física da Assessoria Jurídica, ela possui dois espaços divididos em dois ambientes: o setor jurídico e uma sala de reuniões separada por divisórias, como é possível visualizar na Figura 13:

Figura 13 – Estrutura Física da ASJUR



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

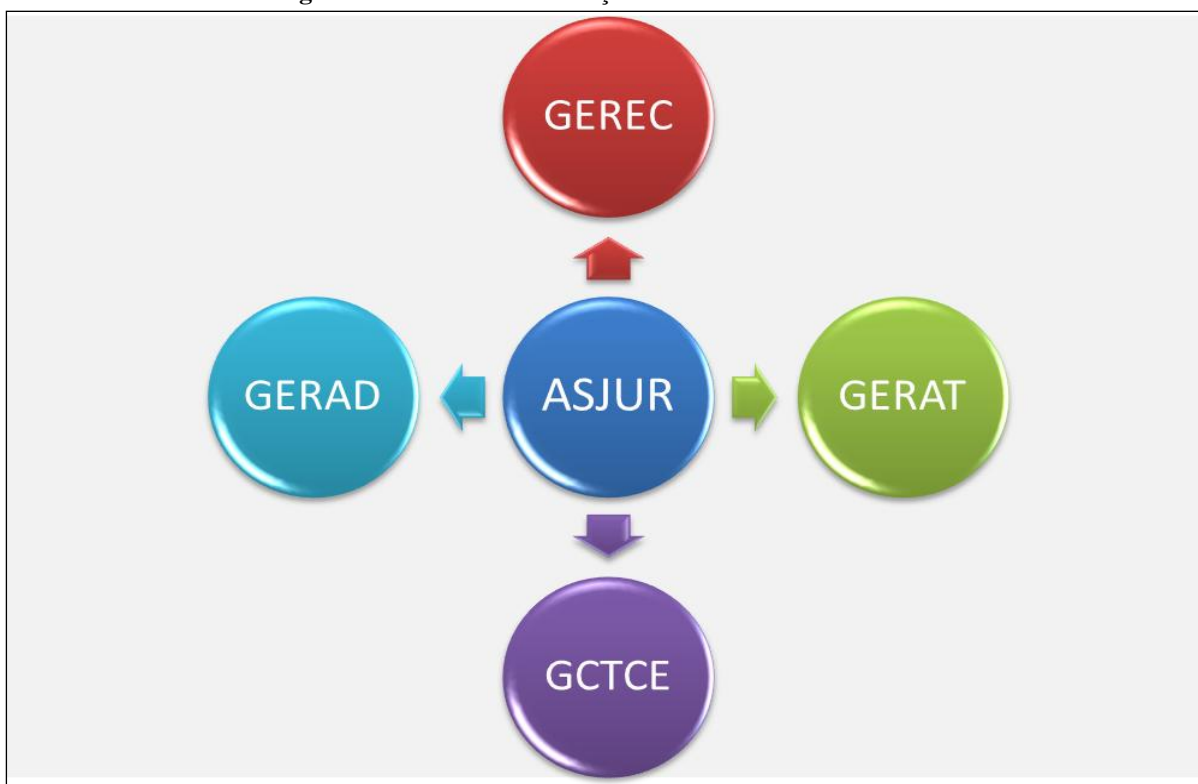
É importante salientar que o setor jurídico possui boas condições em termos de mobiliário ergonomicamente eficiente, disponibilidade de material de expediente e equipamentos e *softwares* atualizados frequentemente que permitem uma maior fluidez nas atividades desempenhadas pelos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Inicialmente, vale ressaltar que o setor jurídico se relaciona com todas as áreas da organização. Já que manter um fluxo contínuo de comunicação é fator primordial para o desenvolvimento de suas atividades. Todavia, identificam-se quatro principais áreas que se relacionam regularmente com a Assessoria Jurídica (ASJUR) dos Correios, que são: a Gerência de Recursos Humanos (GEREC), a Gerência de Administração (GERAD), a Gerência de Atendimento (GERAT) e a Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE).

A Figura 14 identifica as áreas com as quais a ASJUR mantém o maior fluxo de informação.

Figura 14 – Fluxo de Informação da ASJUR com outras áreas



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

A GEREC disponibiliza informações quanto às matérias de direito do trabalhador que são objeto de reclamação trabalhista (vale-alimentação, promoções por tempo de serviço, incorporação de gratificação ao salário-base, adicional noturno, insalubridade, etc.), fornecendo ficha cadastral do empregado e demais subsídios que auxiliam o (a) advogado (a) nas defesas judiciais.

A GERAD fornece informações sobre licitações e contratos administrativos (análises de editais e contratos) bem como defesas judiciais. Já a GERAT disponibiliza informações acerca da demanda dos clientes na Justiça Federal. E, por fim, a GCTCE fornece subsídios quanto à entrega de objetos, controle de frequência e matérias de fato que envolve as relações trabalhistas (greve, hora-extra, atrasos, etc.).

No capítulo seguinte será descrita algumas problemáticas encontradas na Assessoria Jurídica que apresenta relação com a área de marketing e necessitam ser pesquisadas.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Segundo Gil (2010) problema é um ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica. E problemas podem ser evidenciados em qualquer organização, os quais também podem ser considerados como oportunidades de melhoria. Para Bessant *et al.* (2001, *apud* ATTADIA; MARTINS, 2003) a ideia de melhoria contínua está relacionada à capacidade de resolução dos problemas. Por isso, as organizações precisam identificar e solucionar problemas na tentativa de manter um compromisso com a qualidade e atender com excelência as necessidades dos clientes.

Desta forma, após um amplo processo de levantamento de dados, observação e análise das atividades desenvolvidas no setor jurídico da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, foi possível identificar alguns problemas existentes na organização de importante necessidade de estudo para proposição de melhorias:

1. Falha na comunicação interna para realizar atividades de divulgação e marketing de maneira mais intensa e constante;
2. Direcionamento incorreto dos canais de comunicação para o relacionamento com os clientes;
3. Presença de conflitos internos entre os advogados da área jurídica, resultando em desentendimentos no local de trabalho;
4. Ineficácia no tratamento das reclamações e sugestões dos clientes, ocasionando insatisfação da clientela e diversos processos na esfera judicial;
5. Necessidade de ações estratégicas para aprimorar o marketing de relacionamento como ferramenta para fidelizar os clientes da organização.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo está relacionado à necessidade de ações estratégicas para aprimorar o marketing de relacionamento como ferramenta para fidelizar os clientes da organização.

Diante desse contexto surge a seguinte questão-problema deste trabalho: ***como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba?***

3.3 Características do Problema de Estudo

A ECT figura há mais de 350 anos no mercado e ao passar dos anos, a empresa foi evoluindo as suas práticas e processos relacionados na disseminação de métodos e ferramentas gerenciais para garantir o aumento da receita e lucros da organização. Porém, a evolução dessas práticas relacionadas aos clientes estagnou ou cresceu pouco nestes últimos tempos, acarretando diversos processos na esfera judicial devido as constantes reclamações dos clientes nos serviços prestados (atrasos, extravio e/ou roubo de encomendas) pela organização afetando conseqüentemente a confiança da clientela, bem como numa perda considerável dos seus clientes para a concorrência.

Como a atual missão da ECT é fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. Por esta razão, é preciso buscar estratégias de marketing de relacionamento para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e assim, proporcionar maior vínculo para conhecê-los profundamente aumentando significativamente a chance de fidelização.

Dessa maneira, verificou-se a necessidade de analisar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização dos clientes na organização pesquisada. Já que segundo Kotler e Kotler (2012), o relacionamento é necessário e indispensável para a empresa conhecer os gostos e as necessidades de seus clientes, pois, desta forma conseguirá atendê-lo melhor, suprimindo suas expectativas e assim, aumentando a oportunidade de relacionamentos a longo prazo.

Portanto, diante de um cenário como esse, faz-se necessário o desenvolvimento do estudo para identificar com base nas estratégias de marketing de relacionamento as oportunidades de melhoria na DR/PB, e dessa forma atacá-las com soluções eficazes que contribuam para elevar a satisfação das partes interessadas.

No próximo capítulo, será apresentada proposta de trabalho para o desenvolvimento do estudo.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este trabalho de conclusão de curso possui como tema geral **Marketing de Relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes: um estudo de caso na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba** e está inserido na área de Administração de Marketing, com foco na fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento para aumentar a retenção de clientes na organização pesquisada.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral demonstrar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um levantamento bibliográfico sobre a importância do marketing de relacionamento para as empresas e os principais benefícios gerados aos clientes;
- b) Identificar as principais ações e canais de marketing de relacionamento praticados pela DR/PB para manter os seus clientes;
- c) Mensurar os procedimentos de marketing de relacionamento adotados na organização e sua eficácia na fidelização dos clientes;
- d) Propor estratégias de marketing de relacionamento para fidelizar os clientes.

4.2 Justificativa

Num mundo onde mercados se modificam constantemente, as empresas têm necessidade de buscar novas estratégias de diferenciação para destacar-se no ambiente hipercompetitivo em que se encontram. Hoje em dia, não basta apenas oferecer um produto/serviço de qualidade e preço atrativo para satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que essas características são atributos já esperados no momento da compra.

Atualmente, com a proliferação de opções de produtos e serviços semelhantes, o cliente passou a ser o foco das organizações. O grande desafio das empresas deixou de ser a

simples venda de seus produtos, mas tornar-se para o cliente o seu fornecedor predileto (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 129) “empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos, e não apenas produtos; são hábeis em engenharia de mercados, e não apenas em engenharia de produtos”. Desta forma, “pensar e agir a favor do cliente vem tornando-se um grande diferencial competitivo” (MADRUGA, 2006, p. 38). E um dos instrumentos de marketing para obter essa vantagem competitiva é através de estratégias de marketing de relacionamento utilizada como ferramenta para fidelização de clientes.

Madruga (2006) afirma que conhecer e implementar o marketing de relacionamento resulta em maior satisfação dos clientes, maior lucro para as empresas e redução de custos desnecessários. Contudo, Kotler e Keller (2012, p. 605) ressaltam que “o marketing de relacionamento não é eficaz em todas as organizações. Mas, quando a estratégia é a certa e sua implementação é adequada, a organização focará tanto a gestão de seus clientes quanto a de seus produtos”.

Na organização pesquisada, a prática da gestão de relacionamento com o cliente acontece de forma esporádica quando algum (a) assistente comercial agenda visitas aos clientes potenciais para identificar soluções para suas necessidades. Quando ocorrem eventos esportivos (Copa do Mundo, Olimpíadas) e/ou eventos musicais (*Rock In Rio*), por exemplo, onde a ECT é patrocinadora oficial desses eventos e distribui ingressos aos seus clientes potenciais e mais lucrativos, como também oferece descontos em alguns serviços específicos da empresa. Porém, para estreitar essa relação com os clientes o marketing de relacionamento necessita ser aplicado de maneira mais consistente e contínua para que dessa forma possa ser construído um relacionamento duradouro baseado na satisfação e fidelização do cliente.

Nesse contexto, Hooley, Saunders e Piercy (2001) ressaltam que é necessário a empresa construir um bom relacionamento com o cliente para que possa ocorrer um *feedback*, onde o cliente apresenta sua opinião a respeito dos serviços recebidos, e assim a empresa consegue espaço para poder sanar os erros e buscar fidelizar o cliente. Se antes o importante era manter o lucro em cada venda, hoje o importante é obter o lucro a longo prazo administrando o rendimento que o cliente gera durante seu tempo de vida (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Em razão do exposto, o estudo da relação empresa-cliente é de fundamental importância para obter sucesso em qualquer organização, pois através dessa relação a empresa consegue se posicionar no mercado, conhecer as reais necessidades e preferências de seus

clientes identificando os pontos fortes e principalmente os pontos fracos a serem melhorados, além de alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Portanto, a pesquisa mostra-se relevante para a área acadêmica, visto a possibilidade de investigar os principais benefícios gerados a partir da gestão de relacionamento com o cliente destacando a importância dessa ferramenta para atrair e fidelizar os clientes bem como um importante elemento na diferenciação frente à concorrência.

Através desse estudo, o pesquisador envolvido poderá adquirir uma experiência prática, consolidando teorias adquiridas no meio acadêmico, possibilitando uma visão ampla da importância na utilização das práticas de marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes e uma possível otimização da lucratividade de uma empresa.

Com base nisso, este estudo busca responder a seguinte problemática: ***como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba?***

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para possibilitar o respaldo teórico necessário ao presente estudo, foi realizada uma revisão de literatura com foco no marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes 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: Marketing – aspectos conceituais e sua importância para as organizações; Marketing de Relacionamento; Satisfação e Fidelização de Clientes.

5.1 Marketing – Aspectos conceituais e sua importância para as organizações

O termo Marketing é originário do inglês e significa ação no mercado. As definições deste termo têm tomado várias formas com o passar do tempo. Os enfoques têm mudado de acordo com as alterações das variáveis ambientais e das diferentes exigências sociais do mercado (LAS CASAS, 2010).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 4) marketing “é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. Já a *American Marketing Association* propõe a seguinte definição (*apud* KOTLER; KELLER, 2012): o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Na visão de Crocco *et al.* (2010) marketing é um processo de dinamização e intensificação das trocas entre pessoas e organizações, com o objetivo de alcançar a satisfação recíproca entre clientes e fornecedores.

Las Casas (2010, p. 10) por sua vez conceitua marketing como:

A área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Discorrendo sobre o conceito de marketing, Cobra (2010) enfatiza que é a ação de compreender as necessidades de consumo e a capacidade de enfrentar e vencer a concorrência com a oferta de produtos ou serviços que atendam às expectativas dos consumidores.

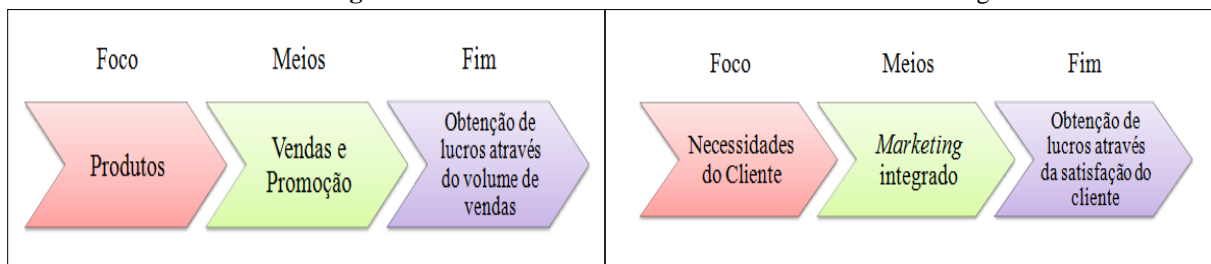
Peter Drucker (*apud* KOTLER; KELLER, 2012) salienta que o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente

que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

Para Mckenna (2002) a função do marketing é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação. Desta forma, o marketing passou de ser apenas um processo de vendas e publicidade para ser um conjunto de processos em criar, comunicar, transmitir e entregar valor (VIEGAS, 2013).

Kotler e Keller (2006) esclarecem que o marketing não se isola num departamento, ou numa tarefa como a de vender. Para os autores, os gerentes de marketing são responsáveis por inúmeras decisões, que caracterizam o projeto de um novo produto, com a contratação dos profissionais de vendas, com os custos das propagandas, até decisões de menor importância, como a aparência, como o texto e a cor de uma nova embalagem. Ter a visão de que marketing e vendas é a mesma coisa, é o tipo mais comum de equívoco. É claro que vender faz parte do marketing, mas ele abrange muito mais do que apenas vendas. Assim, os autores elucidam essa visão equivocada distinguindo o conceito de vendas do marketing atual:

Figura 15 – Conceito de vendas *versus* conceito de marketing



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006, p. 125.

Diante destas figuras, Kotler e Keller (2006, p. 125) dispõem:

A venda é considerada “marketing”? Publicidade é “marketing”? Na verdade, a venda é apenas parte do processo de marketing, assim como a publicidade. Em outros tempos há 30 ou 40 anos atrás o marketing consistia apenas em vendas, em vez de departamentos de marketing, as empresas tinham departamentos de vendas com pessoas fazendo pesquisa de mercado. Às vezes, um gerente de promoção se unia à equipe ou uma agência era contratada para fazer a publicidade e as promoções. Hoje até mesmo as pequenas empresas possuem planos de marketing bem definidos. O marketing não é apenas mais abrangente do que a venda, não é de nenhuma forma uma atividade especializada, ele abrange uma área empresarial por completo.

Em síntese, marketing pode ser entendido como toda atividade conduzida para identificar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Por isso, entender e conhecer essas necessidades faz com que as empresas apresentem produtos/serviços que atraiam, encantem e conseqüentemente retenham seus clientes.

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral (COBRA, 2010).

Dessa forma, o desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento, do ponto de vista do cliente. O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como deseja ser atendido (LIMA, 2005). Assim, conhecer as pessoas, o que buscam e seus hábitos de compra, torna-se fundamental para qualquer organização que visa à eficácia no campo do relacionamento com os clientes.

No tópico seguinte será evidenciada essa relação entre cliente-empresa através do marketing de relacionamento como ferramenta para fidelizar os clientes.

5.2 Marketing de Relacionamento

A origem do marketing de relacionamento está ligada ao que denominamos de “O Novo Marketing”. Com a progressiva intensificação da concorrência, o aprimoramento da tecnologia de banco de dados e a vontade de ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas, houve a necessidade de rever o marketing tradicional. Foi preciso transformá-lo num tipo mais integrado com as preferências dos consumidores e com maiores chances de longevidade na relação com os clientes (MADRUGA, 2006).

Madruga (2006, p. 34) enfatiza que “a diferença primária entre o marketing tradicional e a nova forma de fazer marketing é o planejamento de fora para dentro da organização, ou seja, o planejamento a partir do cliente”.

Grönroos (2009) complementa ao fazer uma comparação relevante entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento:

No marketing de transação, o cliente é visto como um opositor ou antagonista que tem de ser persuadido a escolher uma determinada opção, ao passo que no marketing de relacionamento o cliente é visto como um recurso juntamente com o qual a empresa pode criar uma solução de valor que atende às necessidades do cliente e resolve seus problemas (GRÖNROOS, 2009, p. 26).

Sob esse novo foco, surge o conceito de marketing de relacionamento, que, segundo Gordon (2001) é o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios, envolvendo compreensão, concentração e administração de uma contínua rede de colaboração entre fornecedores e clientes selecionados.

Na visão de Kotler e Keller (2012) o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos (KOTLER; KELLER, 2012).

Em conformidade com o conceito do marketing relacionado à criação e manutenção de relações de longo prazo com clientes, Araújo (2009) aponta que o objetivo principal do marketing de relacionamento é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus *stakeholders*, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda.

Segundo Mckenna (2002) as principais características do marketing de relacionamento, são:

- A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente.
- O desenvolvimento de nicho de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.
- Desenvolvimento da infraestrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.

Para Madruga (2006), o marketing de relacionamento privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. É atrair, realçar e intensificar o relacionamento com sua rede de clientes, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. “Um modo de pensar mútuo significa que há um compromisso de duas vias” (GRÖNROOS, 2009. p. 33). O autor trata dos benefícios mútuos como um processo do desenvolvimento de interações e comunicação entre a empresa e o cliente. Só se desenvolve um relacionamento quando o cliente percebe que existe um modo de pensar mútuo, e, para que o cliente perceba, faz-se necessário que a empresa demonstre-o continuamente por meio de ações.

Os benefícios mútuos, conforme Madruga (2006) menciona, são aqueles gerados para ambas as partes – clientes e empresas – a partir de estratégias bem estruturadas. Para o autor, projetos de marketing de relacionamento efetivamente focados no cliente têm condições de gerar pelo menos oito benefícios mútuos: **aumento da longevidade do relacionamento; aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas; redução da diferença entre os aspectos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor; redução de barganha por preços; redução do tempo dos negócios**, como por exemplo, o tempo gasto no atendimento; **redução de decisões incorretas** e a conseqüente redução de conflitos; **redução dos custos de relacionamento; e sustentação de vantagens competitivas.**

Na Figura 16, Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o resumo dos benefícios gerados para as empresas por meio do marketing de relacionamento.

Figura 16 – Benefícios do marketing de relacionamento



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

Quanto à sua aplicação, Madrugá (2006) destaca algumas possibilidades: foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada e bidirecional, estabelecimento de múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

De acordo com Cobra (2009), o investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: básico, reativo, responsável, proativo e parceria. O nível adequado depende do número de consumidores ativos e da margem de lucro. No nível básico, entende-se como atender as necessidades primárias demandadas pelos clientes; no nível reativo, compreende-se o esforço realizado pela empresa para oferecer o mesmo ou mais do que a concorrência. No responsável, é atender respeitando os direitos do consumidor. No nível proativo, significa se antecipar à concorrência, procurando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na parceria, busca-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de maneira a procurar agradá-los sempre.

Para Gummesson (2005), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas; o relacionamento, a rede e a interação. Assim, o marketing de relacionamento não faria referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema dinâmico, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Em linhas gerais, Gummesson (2005) caracteriza os relacionamentos presentes no marketing de relacionamento como do tipo ganha-ganha, de longo prazo, prevendo a criação de valor em conjunto.

Dessa forma, para que a empresa adquira vantagem competitiva e ganhe destaque junto à concorrência, é imprescindível que se administre o relacionamento com o cliente. Para Torres e Fonseca (2012), quando o mercado se abre para a concorrência, as empresas devem cortejar rapidamente seus clientes para eles permanecerem fieis. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente interage com a empresa, expondo suas necessidades e assim ajudando a empresa a lançar novos produtos. O marketing individualizado e personalizado permite um grande diferencial competitivo, principalmente por que desta forma a organização pode entender melhor seu mercado e antecipar-se as ações da concorrência (ARAÚJO, 2009).

Araújo (2009) expõe que o objetivo maior ainda é manter o cliente através da confiança, da credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização. Através

desses aspectos, é possível construir relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho.

Madruga (2006) fala ainda das funções do marketing de relacionamento, que são muito numerosas e podem ter como uma das estratégias um programa específico de fidelidade. Para o autor, uma empresa que decide praticar conscientemente o marketing de relacionamento na sua plenitude precisará desenvolver pelo menos seis funções:

1. Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros;
2. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida;
3. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes;
4. Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes;
5. Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato;
6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores (MADRUGA, 2006, p. 22).

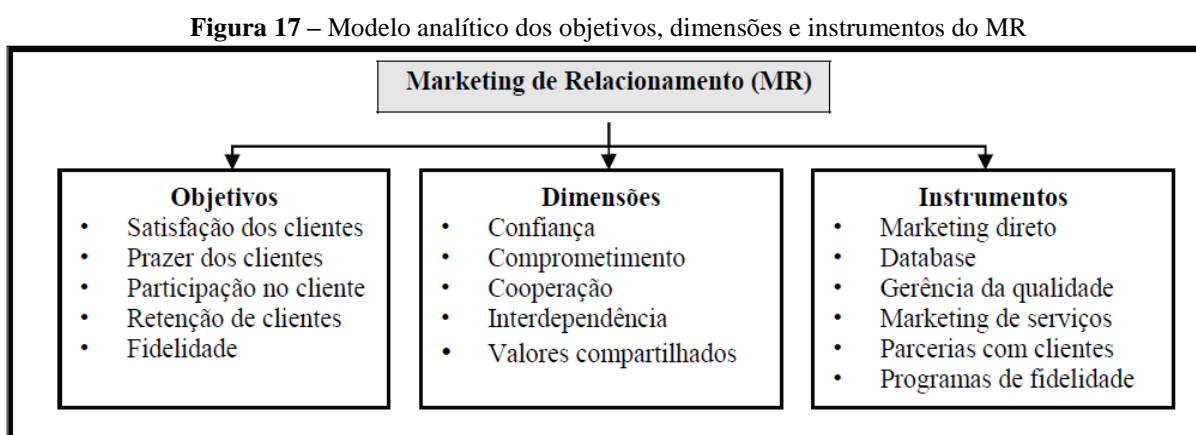
Barnes (2002) defende que existem outros quatro conceitos que representam uma visão atual do marketing de relacionamento e que devem ser considerados tão seriamente quanto os 4P's ou *mix* de marketing: os 4R's – relacionamento, retenção, referência e recuperação. Para o autor, o relacionamento existe quando o cliente voluntariamente dispõe a trabalhar com a empresa por um período longo de tempo e continua entusiasmado por causa da maneira como é tratado. Construir relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem, podendo ir além das suas expectativas. A natureza do relacionamento requer confiança: comprometimento, comunicação e entendimento.

Já a retenção significa manter os clientes que a empresa deseja através de um trabalho diferenciado que exceda as suas expectativas. Segundo Barnes (2002), a retenção custa bem menos que a aquisição de novos clientes, e o foco deve estar na retenção voluntária por meio de um conjunto de ações continuadas e monitoradas, e não baseadas na falta de alternativa ou no fato de os clientes estarem vinculados a um programa de premiação. A referência diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico. Quando os clientes estão completamente satisfeitos com um serviço ou produto, eles estarão mais propensos a disseminar a notícia e recomendar aos seus amigos e familiares. E, por fim, a recuperação de um cliente que recebeu um tratamento fraco deve ser parte da administração de uma carteira de clientes. Deve-se mostrar a ele o quanto é

importante dentro do contexto da organização. Esse restabelecimento possibilita a lealdade ao comprometimento do cliente.

Apesar de o marketing de relacionamento ser bastante disseminado atualmente e praticado por grande parte das empresas, muitas vezes não é bem interpretado, nem praticado de forma correta. De acordo com Grönroos (2009), uma empresa pode até enviar malas-diretas personalizadas, oferecer adesão a um clube de fidelidade ou coisas semelhantes, no entanto, para o cliente, isso pode significar o mesmo serviço lento e o mesmo pessoal desinteressado, nenhuma resposta ou uma resposta tardia a *e-mails* e telefonemas, ou demora na administração de reclamações. Essas atitudes não significam marketing de relacionamento, e nenhum relacionamento foi desenvolvido. O autor enfatiza ainda que "um relacionamento só pode se desenvolver quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com clientes são orientados para relacionamentos" (GRÖNROOS, 2009, p. 33).

Diante disso, Lindgreen (2001) apresenta um modelo analítico, o qual compreende os objetivos, as dimensões e os instrumentos do marketing de relacionamento, conforme demonstrado na Figura 17:



Fonte: Adaptado de LINDGREEN, 2001, p. 76.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado **rede de marketing**. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais *stakeholders* e os lucros virão como uma consequência natural (KOTLER, KELLER, 2012, p. 19).

O marketing deve conduzir habilmente não só a gestão de relacionamento com o cliente, como também a gestão do relacionamento com parceiros. As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores,

vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso (KOTLER, KELLER, 2012).

Las Casas (2010) reforça ainda que o marketing de relacionamento não admite argumentos que possuam a finalidade de enganar as pessoas, mas busca uma conclusão de venda, representa um processo de ida e volta, dessa forma, uma relação de parceria, lealdade, e o comprometimento com todos na empresa. Todos os colaboradores responsáveis por manterem o relacionamento, preocupando-se com a qualidade dos mesmos, também se preocupam em estabelecer estratégias organizacionais, ligadas aos interesses dos acionistas, esses imprescindíveis para conquistarem relacionamentos a longo prazo com os clientes.

Portanto, o marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, de modo que o cliente prefira manter-se fiel à mesma empresa. Ou seja, a empresa conhece o cliente tão profundamente, tornando desinteressante para ele buscar novos fornecedores. Dessa forma, o cliente voluntariamente reduz as suas opções de fornecedores (ZENONE, 2010).

Para que se aborde mais sobre o marketing de relacionamento é determinante o aprofundamento das ferramentas utilizadas para fidelizar os clientes.

5.2.1 Ferramentas de Marketing de Relacionamento

Várias são as razões pelas quais as empresas estão buscando novas tecnologias e ferramentas de relacionamento com seus clientes. Uma delas é a crescente necessidade de os executivos acompanharem as mudanças de hábitos de consumo dos seus clientes, frequentemente influenciados por fatores psicológicos e ambientais (MADRUGA, 2006).

Diante disso, o principal objetivo dessas ferramentas de marketing de relacionamento é estreitar os laços com os clientes com o intuito de identificar suas necessidades e desejos. Dessa forma, destacam-se as ferramentas mais utilizadas no marketing de relacionamento para fidelizar os clientes:

a) **Do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ao *Call Center*:** o SAC é uma ferramenta de grande valor para as empresas que sabem como utilizá-la. Pois, pode funcionar como uma "consultoria" feita pelos próprios clientes através de suas reclamações, sugestões ou avaliações. Utilizada não somente para obter sugestões ou reclamações, mas também, para uma maior interação com o cliente. Com o desenvolvimento do Programa de Qualidade Total nas empresas, o SAC passa a considerar a satisfação do cliente um fator importante, e,

portanto, necessário de ser monitorado. Nesta fase, ocorre a informatização do serviço de atendimento com a modernização dos equipamentos de telefonia e treinamento aos operadores (pessoas do atendimento), porém essa atividade ainda é vista como um custo pelas organizações (ZENONE, 2010).

Zenone (2010) assevera ainda que por causa dessa evolução, as empresas tiveram a percepção de que é possível aumentar a rentabilidade com os clientes através de um vínculo mais forte, ou seja, o SAC passa a ser um elemento importante na busca da fidelização. A qualidade no diálogo, aliada ao desenvolvimento de uma estratégia de negócios baseada no relacionamento, passa a ser a atividade do serviço de atendimento que ganha o *status* de *call center*. Com isso, os SACs e os *call centers* têm tido um papel muito importante na gestão do relacionamento com o cliente, pois, de uma forma básica, fazem a interface entre a empresa e o mercado de atuação (ZENONE, 2010).

Os *call centers* surgiram da necessidade de as empresas desenvolverem uma infraestrutura dedicada ao contato telefônico com o cliente. Segundo Peppers e Rogers (2001) é através do *call center* que praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhorias significativas nos relacionamentos com seus clientes, seja nas vendas de serviços ou produtos.

Do ponto de vista de marketing, através do *call center* a empresa pode realizar diversas funções estratégicas, como é possível visualizar na Figura 18:

Figura 18 – Algumas funções estratégicas do *call center*



Fonte: ZENONE, (2010, p. 84), com adaptações.

Portanto, o *call center* se transformou em uma peça importante nas estratégias de atendimento na medida em que processam os contatos de pré-vendas, vendas ou atendimento aos clientes, alimentando as bases de dados e usando-as para gerar oportunidades de vendas, vendas cruzadas ou proceder à fidelização de clientes (ZENONE, 2010).

b) **Relacionamentos através das Redes Sociais Virtuais:** “é uma comunicação entre as pessoas, mediada pelo computador, possibilitando troca de informações e trocas sociais que têm um impacto direto na sociedade” (RECUERO, 2009, p. 24). Ainda segundo a autora, para que exista uma rede social na *internet* é necessária à existência de atores (pessoas, instituições ou grupos) e uma conexão entre eles (facilitada através da utilização da *internet*). Em linhas gerais, a possibilidade de interação e relacionamentos se torna ainda maior através das redes sociais na *internet*, pois permitem a “conexão” entre um grande número de pessoas ao mesmo tempo, a qualquer horário e estando localizadas em diversas regiões (ZENONE, 2010).

Zenone (2010) apresenta as principais oportunidades para as empresas ao utilizar as redes sociais virtuais, dentre elas:

- Identificar problemas no relacionamento entre a empresa e os diversos públicos de interesse, podendo verificar o grau de satisfação do cliente transformando em uma fonte importante de *feedback* do mercado de atuação.
- Conhecer de forma mais adequada o comportamento de consumidor e o perfil de consumo.
- Reforçar a imagem da empresa e complementar as ações de comunicação desenvolvidas a partir das demais ferramentas.
- Melhorar o atendimento ao cliente através de um relacionamento mais próximo e direto junto aos clientes.

As redes sociais têm, portanto, um enorme poder de formação de opinião, e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto/serviço ou uma campanha de comunicação (ZENONE, 2010). Sendo assim, a existência de uma rede social para uma empresa significa uma oportunidade de estar mais próxima de seus clientes ou de potenciais clientes. Além de ser o espaço ideal para desenvolver campanhas de marketing, saber o que as pessoas pensam sobre o seu produto, serviço, marca, como também serve como uma importante ferramenta de apoio para estreitar o relacionamento com o cliente.

c) **Database Marketing (banco de dados):** um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Ele é responsável pelo armazenamento e pelo percurso das informações pela organização, portanto, deve ser o sistema central para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento (ZENONE, 2010).

Na visão de Kotler e Keller (2012) um banco de dados ideal de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis.

No quadro 3, Zenone (2010) apresenta as vantagens e desvantagens do banco de dados para as estratégias de marketing de relacionamento.

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Banco de Dados

DATABASE MARKETING (DBM)	
Vantagens	Desvantagens
<p>A implantação do banco de dados de marketing pode ser vantajosa se considerarmos os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cria barreiras intransponíveis para a concorrência já que é difícil de monitorar; • Gera integração da empresa ao redor do cliente; • Os custos de marketing são contabilizados ação por ação; • É uma ferramenta de marketing personalizável e seletiva, ou seja, a empresa determina com quem e o que falar. 	<p>Embora o banco de dados tenha algumas vantagens, é necessário salientar que também existem seus pontos fracos, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige profissionais altamente qualificados para analisar os dados e desenvolver ações de relacionamento; • É um investimento a longo prazo já que um relacionamento não se desenvolve de um dia para o outro; • Como qualquer mudança organizacional, esse novo enfoque gera resistências culturais.

Fonte: ZENONE, (2010, p. 48), com adaptações.

Mesmo conhecendo as desvantagens dos bancos de dados, é importante salientar que o processo de conhecimento acerca do cliente e os resultados que podem proporcionar são definitivamente maiores. Ou seja, por mais que existam limitações, ainda assim vale a pena o esforço de toda a organização para implementá-lo. A premissa do conceito de *database marketing* é o conhecimento sendo transformado em poder.

Em suma, quanto mais uma organização souber sobre os clientes, mais a empresa se destacará em relação à concorrência e assim terá condições de desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento eficiente.

d) Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*): tem como objetivo principal aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar-lhe um tratamento exclusivo. Funcionando como uma espécie de prontuário médico que detalha o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram as reações do cliente. O CRM é definido como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve a captura dos dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidando todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer “ponto de contato” com a empresa, servindo para aumentar a rentabilidade da base de clientes da empresa e reter clientes de alto valor (KOTLER; KELLER, 2012).

Portanto, ao se aplicar o marketing de relacionamento combinado com o CRM, o efeito produzido será a elevação de valor do relacionamento, satisfação mútua e credibilidade do cliente com as empresas (MADRUGA, 2006). Além disso, Kotler e Keller (2012) ressaltam que graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.

Sendo assim, pode-se concluir que o CRM trata do gerenciamento do relacionamento com o cliente, cujo objetivo é aumentar os lucros e garantir a fidelização, visto que ele possui informações sobre seus clientes, ou seja, a organização sabe o que ele quer e deseja, conseqüentemente poderá se antecipar em atendê-los, deixando seus clientes mais satisfeitos.

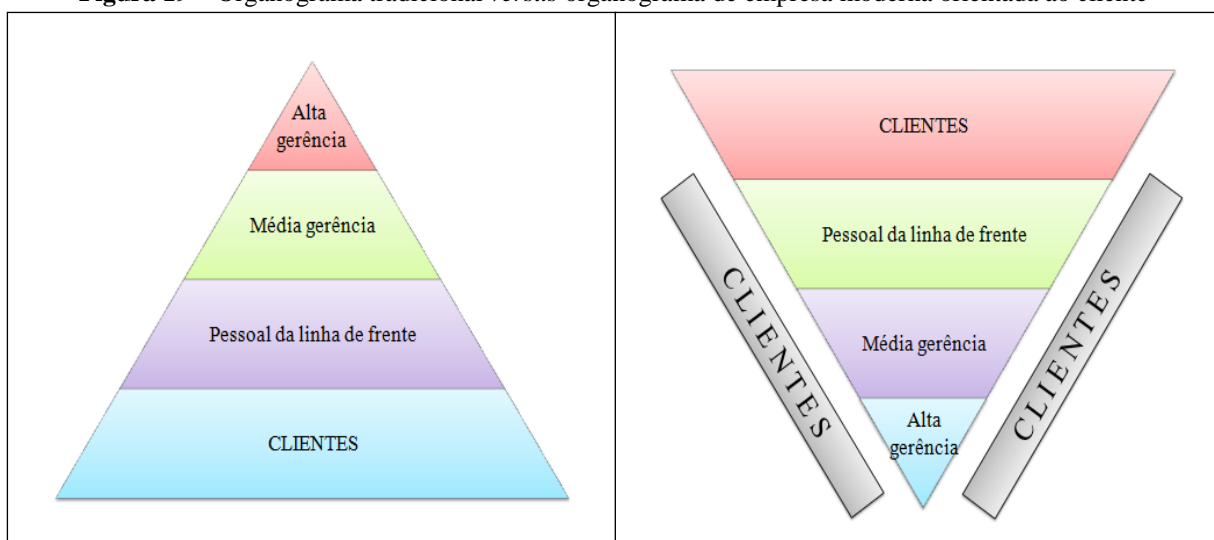
As ferramentas de marketing de relacionamento citadas e descritas são de grande importância para as empresas de pequeno, médio e grande porte, visto que mesmo através de programas simples e baratos podem ser aplicados, garantindo um bom resultado no que concerne à manutenção da satisfação e fidelização de clientes.

5.3 Satisfação e Fidelização de Clientes

Os clientes são a principal razão de existência de qualquer empresa e satisfazê-los deve ser o principal foco das organizações. Afinal, são eles que possibilitam o desenvolvimento da empresa em um mercado cada vez mais competitivo. Por isso, estar atento às necessidades dos clientes é fator chave para construir sólidos relacionamentos em longo prazo.

Kotler e Keller (2012) acreditam que o cliente é o único e verdadeiro “centro do lucro” da empresa e consideram obsoleto o organograma tradicional – uma pirâmide com a alta administração no topo, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base. Para os autores, as empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma, onde no topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte. E, por fim, os clientes nas laterais para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contatá-los, conhecê-los e atendê-los. Conforme ilustra a Figura 19:

Figura 19 – Organograma tradicional *versus* organograma de empresa moderna orientada ao cliente



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

“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” (ZENONE, 2010, p. 21).

Kotler e Keller (2012, p. 134) definem satisfação dos clientes da seguinte forma:

É o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

A satisfação do consumidor é vista como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, as comunicações verbais do tipo “boca-a-boca” positiva, a lucratividade e participação de mercado, as dimensões que provavelmente toda organização gostaria de saber influenciar e controlar (COBRA, 2009).

Segundo Kotler e Keller (2006) a satisfação do cliente é medida através da relação entre o que o cliente recebeu e o que ele esperava (percepção x expectativa). Se a percepção for maior que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que esperava, mas se for menor o cliente irá se decepcionar e não reagirá de forma positiva à experiência. Para Moutella (2003), como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento. Em suma, a satisfação pode ser definida como resultado obtido pelo cliente por meio do consumo de um produto ou serviço. Em geral os consumidores estabelecem expectativas de valores e agem em função delas, em seguida comparam o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor pago, e com isso se alcança à satisfação ou insatisfação (TEIXEIRA *et al.*, 2004).

Poser (2005) apresenta algumas sugestões para garantir a satisfação dos clientes: conhecer o cliente e então passar a orientá-lo e conseqüentemente ele se sentirá mais seguro; programar o atendimento de maneira a tornar esse rápido e cada vez mais eficiente; lembrar que cada consumidor tem seus desejos e necessidades, fazendo com que seja interessante fazer um atendimento personalizado.

Para Kotler e Keller (2006), a empresa deve medir a satisfação com regularidade, porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Uma compra está relacionada ao nível de satisfação do cliente. Se um cliente novo faz uma compra, a possibilidade que ele volte a comprar está ligada a satisfação com a primeira compra, mas se ficar muito insatisfeito ou indiferente será um cliente perdido. Se outro fornecedor oferecer satisfação similar ou maior, os clientes satisfeitos mudarão de empresa. Segundo Las Casas (2010), 91% dos clientes

insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão a sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas.

Kotler e Keller (2006) apresentam algumas ferramentas para acompanhar e medir a satisfação dos clientes:

Quadro 4 – Ferramentas para medir a satisfação dos clientes

FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
Sistema de reclamações e sugestões	Ligações gratuitas, formulários, <i>web</i> .
Pesquisa de satisfação de clientes	Questionários e telefonemas.
Compras simuladas	Contratação de pessoas para simular clientes potenciais para relatar pontos fortes e fracos.
Análise de clientes perdido	Contatar clientes que deixaram a empresa para investigar o motivo.

Fonte: KOTLER; KELLER (2006, p. 58), com adaptações.

Milagros (2006) cita as variáveis que determinam a satisfação dos clientes: desempenho, expectativas, desconfirmação (comparação das expectativas com o desempenho), emoções, atribuição (tentativa de explicar um evento por meio das causas e responsabilidades que provocaram um determinado resultado em um serviço) e equidade (sentimento quanto à justiça, correção ou merecimento em uma determinada situação quando comparada a outra tomada como padrão). Em relação à percepção de desempenho, principalmente na área de serviços, este atributo está relacionado à qualidade percebida pelo consumidor.

Kotler e Armstrong (2003, p. 475) afirmam que “clientes satisfeitos tem maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência”. Em outras palavras, quando os clientes têm suas expectativas atendidas eles ficam satisfeitos, quando essa expectativa excede o esperado o cliente fica extremamente satisfeito desencadeando um processo de fidelização com a empresa. Contudo, Moutella (2003) ressalta que todo cliente espera ficar satisfeito após uma transação comercial e tem a expectativa que a empresa se empenhe em fazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade é conquistada apenas a longo prazo.

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa

pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fieis quando e enquanto confiam (MOUTELLA, 2003).

De acordo com Berry (*apud* Negrão *et al.*, 2008), a confiança é o instrumento mais importante do marketing de relacionamento de que as empresas dispõem. Esta relação é a mais difícil de obter e manter no cotidiano organizacional. A confiança deve estar aliada ao compromisso para que se possa alcançar a fidelização.

Negrão *et al.* (2008) salientam que a confiança é a mais influente aliada do profissional que busca o estreitamento das relações. Quanto maior for o nível de confiança entre as partes envolvidas em um negócio, maior será a probabilidade de haver um relacionamento em longo prazo.

Dessa forma, Angelo e Silveira (2001), definem o conceito de fidelização como o processo de transformar o cliente de um comprador eventual para um comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando seu hábito, mantendo seu frequente consumo de produtos e marca. Este é leal à empresa em relação à marca ou produto e serviço, ampliando o relacionamento ao longo do tempo.

Alexandrini, Hasse e Santos (2007) ressaltam que a fidelização de clientes é tão estrategicamente relevante quanto às vendas. A manutenção de um relacionamento com os clientes é importante e leva a empresa à obtenção de vantagem competitiva e ao aumento das receitas e do lucro ao longo do tempo. Do ponto de vista econômico, cliente fiel é mais barato: realiza compras adicionais, não se preocupa em pesquisar preços, conhece os processos da empresa, por isso tem menos dúvidas e exige menos tempo dos funcionários, além de divulgar os serviços através da propaganda boca-a-boca. De acordo com Bogmann (2000), é cinco vezes mais caro conquistar novos clientes do que conservar os já existentes; a competição e os custos para captação de novos clientes sobem cada vez mais, uma vez que é necessário um enorme investimento para afastá-los da concorrência e ganhá-los para si.

Dessa forma, o processo de fidelização deve iniciar-se na identificação dos clientes satisfeitos. A partir de então, deve-se aprender sobre eles, identificando suas necessidades e desejos e estreitar o relacionamento com base nas informações obtidas. A grande vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto pode ser oferecido pela concorrência a qualquer momento (MOUTELLA, 2003).

Um dos grandes desafios por que passam as empresas atualmente está na falta de constância de certos clientes, em outras palavras, a esporadicidade por parte da clientela: em geral, os clientes surgem de acordo com a necessidade de uso do bem ou serviço

simplesmente quando lhes é mais conveniente em sentido financeiro, ou por outras razões, indo a vários fornecedores nesse processo. O que está em questão é a necessidade de haver clientes que escolham uma marca como aquela que particularmente lhe agrada e mantenham-se constantes na recorrência a ela (FIGUEIREDO, 2006).

Do ponto de vista de Madruga (2006), a queda de fidelidade às marcas líderes é um fenômeno mundial provocado pelo aumento de liberdade de escolha dos clientes conjugado com a sua insaciável vontade de experimentar novos produtos e serviços.

Para Vavra (1993), as razões mais comuns pelas quais os clientes abandonam as empresas são: insatisfação com o produto, entrega, instalação, serviços ou preço, dificuldade de lidar com reclamações, desaprovação de mudanças, insatisfação com o tratamento, contratação de novos funcionários, políticas da empresa e aceitação de uma oferta de concorrente.

Diante disso, Zenone (2010) argumenta que para se atingir um nível de satisfação adequado, a empresa deverá estar focada no cliente e, por isso, algumas mudanças estratégicas são necessárias:

- **Flexibilidade** da composição dos produtos, serviços, preços, comunicação e distribuição com o objetivo de atender às necessidades e de agregar valor ao relacionamento.
- **Visibilidade** em toda a cadeia de negócios desenvolvendo estratégias conjuntas (indústria-canal de vendas) e em tempo real.
- Estratégia de vendas e marketing com o objetivo de **esquentar** as vendas.
- **Rigidez** na composição dos custos, evitando repassar aumentos desnecessários ao mercado, mas, garantindo a lucratividade no negócio.

De acordo com Peppers e Rogers (2001), as empresas precisam utilizar ferramentas de incentivo para que possam identificar os seus clientes e ir ao encontro das necessidades e expectativas individuais e até se for possível, superá-las. Uma das ferramentas conhecidas é o programa de fidelização, que através de alguns atrativos como “cartão do cliente, lembranças pessoais, atendimento personalizado e promoções especiais” faz com que a empresa obtenha informações que lhe permita conhecer e identificar melhor os seus clientes.

Rapp e Collins (*apud* TORRES; FONSECA, 2012) estabelecem seis modalidades de programas de fidelização, cujas distinções justificam suas aplicações em diferentes tipos de empresas e segmentos de mercado. São elas:

Quadro 5 – Programas de Fidelização

TIPOS DE PROGRAMAS	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Recompensa	São programas que recompensam o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros. Toda empresa que busca algum grau de assiduidade e fidelidade por parte de seu cliente, deve buscar diferenciais que, aos olhos do consumidor, transpareçam grande vantagem e agreguem valor ao ato de comprar. Um cliente beneficiado por uma empresa sente-se acolhido e volta a comprar.
Modelo Educacional	São programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente. Ele reserva um espaço para a comunicação com o cliente, através de conteúdos informativos, como revistas, boletins e periódicos, cujos reflexos vertem em conteúdo para o consumidor, objetivando o fornecimento de informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, com margem superior de qualidade para conquistar a fidelidade do cliente.
Modelo Contratual	Consiste em programas que oferecem a entrega periódica de um produto e/ou serviço. Temos como exemplo de benefícios a participação em eventos exclusivos, preços menores em alguns produtos e/ou serviços, com descontos especiais e acesso diferenciado a algumas informações através de, por exemplo, malas diretas com informações sobre lançamentos. Esse tipo de programa busca atingir clientes potenciais e exclusivos, fazendo-os se sentirem mais especiais e fortalecendo assim a relação entre empresa e cliente.
Modelo de Afinidade	Consiste em programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham interesses em comum em relação a determinados produtos específicos, trazendo assim alto nível de resposta, através do envolvimento e interação com a marca. Esse tipo de estratégia de fidelização reúne enormes grupos em nome de verdadeiras devoções a uma marca ou produto específico capaz de, em seus encontros, atrair a atenção de outros consumidores potenciais, para que estes possam vir a se filiar a esses grupos ou adquirir o mesmo bem.
Modelo de Serviço de Valor Agregado	São programas que envolvem serviços agregados aos produtos. Como exemplo, pode-se citar serviços de concessionárias que remetem os automóveis a consertos e revisões. Esse modelo busca aumentar a satisfação do cliente unindo produtos de qualidade a serviços eficiente, fazendo com que estes se sintam especiais e exclusivos.
Modelo de Aliança Complementar	São programas fundamentados em alianças entre empresas, geralmente não concorrentes. Nessa modalidade de efetivação da fidelização do cliente, empresas buscam alianças com outras empresas cujo produto e/ou serviço venha a representar uma necessidade. Esse tipo de programa busca oferecer aos clientes serviços e produtos complementares aos existentes, conseguindo assim oferecer serviços completos.

Fonte: RAPP; COLLINS *apud* TORRES; FONSECA, 2012, p. 12.

Bretzke (2000) ressalta que a estratégia de fidelização de clientes não pode estar calcada única e exclusivamente em programas de fidelidade. A fidelização deve ser uma ação estratégica que possibilite a geração de um balanço entre as necessidades dos clientes e as necessidades da organização. Os programas de fidelidade precisam ser elaborados de acordo com o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes. É indispensável agregar valor para que os benefícios do programa possam ser sempre renovados, levando ao encantamento do cliente, onde a empresa fica numa posição privilegiada na visão do consumidor (BRETZKE, 2000).

Isso demonstra que uma estratégia adequada de fidelização pode proporcionar a diferenciação individual dos clientes, dando margem para a descoberta de novas oportunidades de mercado para a empresa. Por outro lado, estabelecer um programa de fidelização implica estudos e análises, uma vez que cada organização possui prioridades e necessidades diferentes, devendo implantar estratégias e procedimentos eficazes de acordo com sua realidade.

No capítulo a seguir, serão abordados os aspectos metodológicos utilizados que subsidiaram o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

CAPÍTULO VI

Aspectos Metodológicos

Este capítulo apresenta os métodos, técnicas e as variáveis utilizadas para consecução dos objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso. Para tanto, os procedimentos metodológicos foram divididos em cinco partes: classificação da pesquisa, cenário da pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e estratégias de tratamento e análise de dados.

6.1 Classificação da Pesquisa

Para Otani e Fialho (2011, p. 33), “pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como meta principal gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente”. Em linhas gerais, significa procurar respostas para investigações sugeridas.

Existem várias formas de se classificar as pesquisas e do ponto de vista dos seus objetivos, de acordo com Gil (2010) estas podem ser:

- **Exploratória:** visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas, a torná-lo explícito ou a construir hipóteses;
- **Descritiva:** visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis;
- **Explicativa:** visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Levando em consideração as classificações acima expostas, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa do tipo **exploratória** e **descritiva**, pois aprofunda o conhecimento em determinado tema, tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo. É descritiva por descobrir com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2011).

Do ponto de vista da sua natureza, caracteriza-se como **pesquisa aplicada**, por gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos (OTANI; FIALHO, 2011).

Com relação aos procedimentos técnicos, adota-se a **pesquisa bibliográfica** por serem utilizadas fontes secundárias para obtenção de dados como livros, artigos e dissertações e também como um **estudo de caso** e de **campo**, que teve como base um órgão público a qual

serviu de referência para analisar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba.

Para Vergara (2011, p. 43), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônica [...]”. De acordo com Rampazzo (2002, p. 53) “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuição da própria pesquisa”. Gil (2010) salienta ainda que este tipo de pesquisa propicia o exame do estágio atual do conhecimento referente ao tema estudado.

Yin (2010) explica que estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente que investiga um acontecimento contemporâneo, onde são preservadas as particularidades holísticas de uma situação real, tecnicamente única e complexa. Os fenômenos individuais podem ser pessoas, organizações, grupos. Gil (2010) enfatiza que um dos propósitos do estudo de caso é descrever situações da vida real em que está sendo feita a investigação.

Já o estudo de campo é desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com possíveis informantes para levantar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (OTANI; FIALHO, 2011).

Quanto ao método da pesquisa foi utilizado o **método indutivo**, por se basear nas experiências identificadas na realidade observada.

Ainda no campo das classificações, este estudo caracteriza-se como um **relatório de estágio**, que para Tachizawa e Mendes (2007, p. 85) “corresponde ao trabalho final de conclusão de curso. É um trabalho escrito em que o estagiário relata o que foi observado, analisado e realizado por ele durante a sua experiência na organização”.

6.2 Cenário da Pesquisa

O cenário da pesquisa de campo foi a Agência dos Correios “Água Fria”, localizada na área interna do Centro Operacional e Administrativo da Diretoria Regional da Paraíba, situada na BR 230 – KM 24 – Cristo Redentor, na cidade de João Pessoa/PB. A escolha dessa agência justifica-se pela alta demanda de clientes que buscam atendimento na referida agência, proporcionando para o pesquisador compreender melhor como a organização estudada tem conduzido o seu relacionamento com os seus clientes externos.

6.3 Universo e Amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 165) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A presente pesquisa corresponde a dois tipos de população: os **clientes externos** que buscam atendimento na agência mencionada e o **gestor** da Gerência de Vendas (GEVEN) que está ligado diretamente aos instrumentos de marketing de relacionamento para fidelizar os clientes mais potenciais da organização.

É caracterizada como não probabilística por conveniência, uma vez que a escolha dos pesquisados seguiu o critério da acessibilidade, dependendo exclusivamente da colaboração dos clientes que se prestaram a responder ao questionário.

A população estudada correspondeu a 2.281 clientes externos (média mensal no mês de junho) de acordo com o Sistema de Gestão de Filas (SIGESF) instalado na referida agência. O tamanho da amostra representada no período da pesquisa foi de 200 clientes externos, o equivalente a aproximadamente 9% do universo da população. Segundo Appolinário (2012, p. 125), quando a “amostra é representativa da população, supõe-se que tudo que concluirmos acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo”.

6.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados da pesquisa foi realizada uma **entrevista semiestruturada** (Apêndice A) ao gestor da GEVEN, sendo composta por 10 questões abertas em conformidade com o referencial teórico da pesquisa, buscando **identificar as principais ações e canais de marketing de relacionamento praticados pela organização para fidelizar os seus clientes externos**. De acordo com Roesch (2009) a técnica de entrevista assegura maior taxa de respostas, tendo em vista que os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente sobre os objetivos da pesquisa.

Ainda para obter informações junto aos clientes, foi aplicado um **questionário estruturado** (Apêndice B) mediante autopreenchimento dos respondentes dividido em dois módulos. No Módulo I foram apresentadas as questões sociodemográficas para conhecer o perfil dos clientes externos, são elas: gênero, faixa etária, grau de instrução e renda mensal.

No módulo II foram utilizadas cinco escalas, na qual foi usada como referência a escala de *Likert* para o respondente indicar o grau de concordância ou discordância de

determinada afirmação de acordo com as seguintes variáveis: **confiança, comprometimento, qualidade no atendimento e fidelização** divididos igualmente em 5 afirmativas totalizando 20 itens, a fim de **mensurar os procedimentos de marketing de relacionamento adotadas na organização e sua eficácia na fidelização dos clientes**. A escala de resposta das afirmativas foi operacionalizada em uma escala *Likert* de cinco categorias, onde o respondente podia escolher entre as alternativas: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = nem concordo, nem discordo, 4 = concordo parcialmente, 5 = concordo totalmente. De acordo com Johnson (2002, *apud* ALEXANDRE, 2003) “existem escalas de *Likert* variando de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são realmente as mais populares”.

Segundo Cerro, Bervian e Silva (2011, p. 53) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. Além de ser útil para pesquisar um grande número de pessoas, fazendo uso de diversas questões exploratórias, buscam identificar qual o sentimento das pessoas em relação a determinados assuntos, são versáteis, simples e fornecem dados de boa qualidade (BREAKWELL *et al.*, 2010).

O questionário foi aplicado no período de 06 a 10 de julho, de forma que os questionários eram entregues aos clientes que estavam utilizando os serviços oferecidos pela agência dos Correios. O questionário ainda continha um **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** (TCLE), onde os participantes foram informados sobre o tema da pesquisa, a publicação dos resultados, a privacidade dos participantes e a participação voluntária.

6.5 Estratégias de Tratamento e Análise de Dados

Neste estudo foi utilizada uma abordagem **quali-quantitativa** para análise e tratamento dos dados. Marconi e Lakatos (2010) explicam que o método qualitativo busca analisar e interpretar aspectos mais profundos e assim apresenta uma análise mais detalhada. Para Malhotra (2011), este tipo de pesquisa possibilita compreender melhor o contexto do problema, elaborar um contexto e desvendar quais os sentimentos mais relevantes aos envolvidos no estudo.

Já na metodologia quantitativa se utiliza da quantificação. A análise é realizada por meio dos modelos estatísticos, buscando objetividade e sistematização dos dados. Gonçalves e Meirelles (2004) defendem que, em alguns casos, a fim de solucionar o problema, o pesquisador pode associar a pesquisa qualitativa a quantitativa, assim, faz uso dos dois métodos que associados podem solucionar o problema de forma mais eficiente e eficaz. Ohira

e Davok (2008, p. 45) explicam ainda que “usa-se concomitantemente métodos e técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta, interpretação e análise dos dados. Entende-se que essas duas abordagens não são excludentes, porém complementares”.

Por fim, ao finalizar as etapas de entrevista e coleta dos questionários aplicados, deu-se início a tabulação dos dados através da planilha eletrônica *Excel*, oportunizando a elaboração de quadros e gráficos que facilitarão a visualização dos resultados obtidos no estudo. A análise de dados ocorreu no período de 15 dias, sendo realizada por meio de análise de discurso e estatística descritiva.

Com os resultados da coleta procedeu-se a análise de dados e interpretação de resultados com base nos objetivos específicos da pesquisa evidenciados no capítulo a seguir.

CAPÍTULO VII

Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Este capítulo apresenta os dados coletados a partir da entrevista semiestruturada ao gestor da GEVEN como também os dos questionários aplicados no mês de julho de 2015 aos clientes externos da organização pesquisada.

Os resultados serão expostos por meio de quadros e gráficos com o objetivo de melhor visualização e entendimento dos dados obtidos. Na visão de Marconi e Lakatos (2010, p. 34), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

De acordo com Gil (2010), a análise possui o objetivo de organizar os dados para que assim possam ser respondidos os problemas encontrados e estudados. Sobre a interpretação dos dados, Gil (2010, p. 168) ressalta que “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. Para tanto, os dados serão expostos, interpretados e desenvolvidos para um melhor entendimento e desenvolvimento do tema proposto.

7.1 Análise Crítica dos Resultados da Entrevista

Para atender o segundo objetivo específico da pesquisa de “identificar as principais ações e canais de marketing de relacionamento praticados pela DR/PB para manter os seus clientes”, buscou-se analisar as informações coletadas a partir da entrevista realizada ao Gestor da Gerência de Vendas (GEVEN).

Neste contexto, para facilitar a leitura e compreensão, os resultados da entrevista ao gestor encontram-se expostos no Quadro 6.

Quadro 6 – Marketing de Relacionamento utilizado pela Organização e seus Resultados

VARIÁVEIS ESTUDADAS	RESULTADOS
V1: estratégia de marketing de relacionamento, mais especificamente voltada para fidelização de clientes.	Mala-direta personalizada e encontro de negócios para identificar junto aos clientes externos suas necessidades e interesses, para assim poder implantar uma estratégia de ação.
V2: objetivos de curto e longo prazo das ações de marketing de relacionamento.	Identificar em curto prazo os principais interesses apontados pelos clientes para melhor atendê-los, obtendo assim sua satisfação e a maximização nas vendas e, conseqüentemente em longo prazo aumentar a carteira de clientes da organização.

<p>V3: crescimento de lucratividade com a utilização de estratégias de marketing de relacionamento.</p>	<p>Os resultados obtidos até o presente momento refletem uma real proximidade com o atendimento dos interesses dos clientes externos. Todavia, não foi observado crescimento de lucratividade nas vendas.</p>
<p>V4: contribuição do marketing de relacionamento para melhorar o relacionamento entre cliente e empresa.</p>	<p>A partir do momento que se estreita o relacionamento com o cliente torna-se mais fácil conhecer mais a fundo as suas necessidades e preferências por meio dos canais de marketing de relacionamento, criando assim diferenciais competitivos para melhor atender o seu público-alvo.</p>
<p>V5: ações de marketing de relacionamento realizadas pela empresa.</p>	<p>Encontro de negócios em almoços e/ou jantares; envio de brindes de relacionamentos (<i>squeezes</i>, chaveiros, canetas, bloco de anotações, porta cartões, etc.), tudo personalizado com a logomarca da empresa; patrocínio e incentivo/parceria em ações desenvolvidas pelos clientes; mala-direta (panfletos contendo as principais novidades acerca dos produtos/serviços prestados pela empresa); e descontos específicos em alguns produtos/serviços para os clientes potenciais.</p>
<p>V6: ferramentas de comunicação contínua da empresa com o cliente e do cliente com a empresa.</p>	<p><i>Site</i> da empresa através do espaço “Fale Conosco”, as redes sociais (<i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>) da ECT, a Ouvidoria, Atendimentos Comerciais e a Central de Atendimento ao Cliente (CAC).</p>
<p>V7: armazenamento das informações dos contatos com o cliente.</p>	<p>Algumas informações são armazenadas dependendo do assunto, como por exemplo: pedido de informação.</p>
<p>V8: existência de <i>software</i> de relacionamento com seus clientes. Tipo o CRM.</p>	<p>A organização não possui atualmente nenhum programa ou tecnologia que cruze os dados e forneça informações para tomada de decisão para a alta direção.</p>
<p>V9: realização de avaliação da satisfação do cliente.</p>	<p>Não há ferramenta específica para mensurar o nível de satisfação de seus clientes externos.</p>
<p>V10: existência de programa de fidelização de clientes.</p>	<p>A empresa não possui nenhum programa específico de fidelização.</p>

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Com base nos resultados apresentados no Quadro 6, verifica-se na V1 que a empresa demonstra interesse em oferecer aos seus clientes produtos/serviços que satisfaçam suas

necessidades e desejos. Em linhas gerais, a empresa busca atender as expectativas dos clientes para satisfazê-los e com isso desencadear o processo de fidelização, conforme explicam Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “clientes satisfeitos tem maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência”.

Com relação à V2, percebe-se a importância em desenvolver ações de marketing de relacionamento, pois ao colocar o cliente em primeiro lugar a empresa estabelece relacionamentos mutuamente satisfatórios ao longo do tempo, a fim de ganhar e fidelizar o cliente em longo prazo, sempre dando segurança para realizar novos negócios, já que de acordo com Araújo (2009), o objetivo maior ainda é manter o cliente através da confiança, da credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização. Através desses aspectos, é possível construir relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho.

A partir da afirmação na V3, constata-se que as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pela organização necessitam ser aprimoradas para garantir um retorno satisfatório na maximização da receita, conforme Araújo (2009) aponta que o objetivo principal do marketing de relacionamento é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus *stakeholders*, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda.

Face os resultados obtidos na V4, observa-se um esforço da organização para intensificar o relacionamento com sua rede de clientes através do desenvolvimento de ações e canais de marketing de relacionamento, visando obter uma relação como do tipo ganha-ganha de longo prazo, já que segundo Madruga (2006), o marketing de relacionamento privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa.

Portanto, é fator relevante para o estreitamento do relacionamento com o cliente que ocorra um alto nível de confiança com a empresa, pois assim o cliente se sentirá seguro e realizará compras periódicas, tornando-se um cliente fiel.

Quanto à V5, Madruga (2006) afere que uma empresa que decide praticar conscientemente o marketing de relacionamento na sua plenitude precisará estar focada em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada e bidirecional, estabelecimento de múltiplos pontos de contato, novas formas de

segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

É possível notar que a organização realiza várias ações de marketing de relacionamento para estabelecer um canal direto de interação com os seus clientes. Contudo, esses canais de relacionamentos precisam ser formulados estrategicamente para garantir a fidelização dos clientes, baseado no fato de que a fidelização dos clientes atuais é menos onerosa para a empresa do que o investimento para atrair novos clientes, já que de acordo com Madruga (2006) essas ações de marketing de relacionamento proporcionam: elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros; construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida; estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes; implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes; obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato; e direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.

No que se refere aos resultados da V6, é possível perceber o empenho da empresa em desenvolver a melhoria da qualidade da relação pós-venda ao disponibilizar diversos meios de comunicação para ouvir a opinião dos clientes, bem como dar solução aos problemas dos clientes a fim de alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados pela organização.

Para Zenone (2010), a partir dessas ferramentas de marketing de relacionamento as empresas tiveram a percepção de que é possível aumentar a rentabilidade com os clientes através de um vínculo mais forte, ou seja, a qualidade no diálogo, aliada ao desenvolvimento de uma estratégia de negócios baseada no relacionamento passa a ser um elemento importante na busca da fidelização.

Analisando a resposta da V7, percebe-se que a empresa precisa melhorar o seu banco de dados, pois quanto mais uma organização souber sobre os seus clientes, maior será sua vantagem em relação à concorrência, conforme Kotler e Keller (2012) asseveram que um banco de dados ideal de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis. Ou seja, a empresa terá condições de utilizar essas informações para desenvolver estratégias de marketing de relacionamento eficiente para aproximar-se cada vez mais dos seus clientes.

Diante o exposto na V8, nota-se que um recurso tecnológico tão importante e essencial para uma organização demonstra-se ausente para ser utilizado pelos colaboradores, ocasionando uma perda no fluxo das informações que são vitais no dia a dia de qualquer organização que busca diferencial competitivo no mercado.

Na visão de Madruga (2006), ao se aplicar o marketing de relacionamento combinado com o CRM, o efeito produzido será a elevação de valor do relacionamento, satisfação mútua e credibilidade do cliente com as empresas. Além disso, Kotler e Keller (2012) ressaltam que graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia.

Mediante os argumentos expostos pelo gestor na V9, Kotler e Keller (2006) explicam que a empresa deve medir a satisfação com regularidade, porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Uma compra está relacionada ao nível de satisfação do cliente. Se um cliente novo faz uma compra, a possibilidade que ele volte a comprar está ligada a satisfação com a primeira compra, mas se ficar muito insatisfeito ou indiferente será um cliente perdido. Se outro fornecedor oferecer satisfação similar ou maior, os clientes satisfeitos mudarão de empresa.

Sendo assim, percebe-se que a organização precisa buscar ouvir com atenção as reclamações e/ou sugestões, pois os clientes são os consultores mais indicados para prognosticar os problemas e sugerir soluções ao negócio, visto que satisfazer as necessidades dos clientes é fator primordial para efetivação do marketing de relacionamento bem como garantir sua eficácia na fidelização dos clientes, pois como defende Moutella (2003), a grande vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto pode ser oferecido pela concorrência a qualquer momento.

Portanto, o resultado deste mecanismo de pesquisa possibilita à empresa identificar as informações necessárias para o desenvolvimento de ações mais adequadas aos clientes.

Na última variável da entrevista, foi possível verificar que há uma necessidade da empresa em adotar estratégias que possibilitem um relacionamento duradouro com os seus clientes. Estas estratégias possibilitam que o cliente renove o ciclo de compra periodicamente e traga para a empresa desempenho financeiro contínuo, uma vez que a fidelização de clientes é, conforme já mencionado neste trabalho por Angelo e Silveira (2001), o processo de transformar o cliente de um comprador eventual para um comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando seu hábito, mantendo seu frequente consumo de produtos e

marca. Este é leal à empresa em relação à marca ou produto e serviço, ampliando o relacionamento ao longo do tempo.

A seguir, serão apresentados os resultados dos questionários aplicados aos clientes externos da organização para atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa.

7.2 Análise Crítica dos Resultados dos Questionários

7.2.1 Perfil Sociodemográfico dos Respondentes

As primeiras quatro perguntas do questionário foram elaboradas para conhecer o perfil sociodemográfico dos clientes externos da organização pesquisada.

Analisando as respostas obteve-se o resultado apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil Sociodemográfico dos Respondentes

VARIÁVEIS		RESULTADOS			
Gênero	Masculino		Feminino		
	57%		43%		
Faixa Etária	Até 20 anos	21 a 44 anos	45 a 60 anos	Acima de 60 anos	
	12%	28%	45%	15%	
Grau de Instrução	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Pós-Graduação	
	12%	55%	25%	8%	
Renda Mensal	Até um salário mínimo	Entre 1 e 3 salários mínimos	Entre 4 e 7 sete salários mínimos	Entre 7 e 10 salários mínimos	Acima de 10 salários mínimos
	23%	51%	15%	8%	3%

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Mediante os resultados obtidos no Quadro 7, fica evidenciado que a predominância dos respondentes se caracteriza pelo sexo masculino, correspondendo um total de 57%. Com relação à faixa etária, 45% dos pesquisados tem idade entre 45 a 60 anos.

No que se refere ao grau de instrução, a maior parcela da amostra possui o ensino médio correspondendo a 55%. Em relação à renda mensal individual bruta, 51% recebem

entre 1 e 3 salários mínimos. Esses dados podem ser utilizados para estratégias de marketing diferenciado, uma vez que as variáveis sociodemográficas são importantes variáveis de segmentação para ações de marketing.

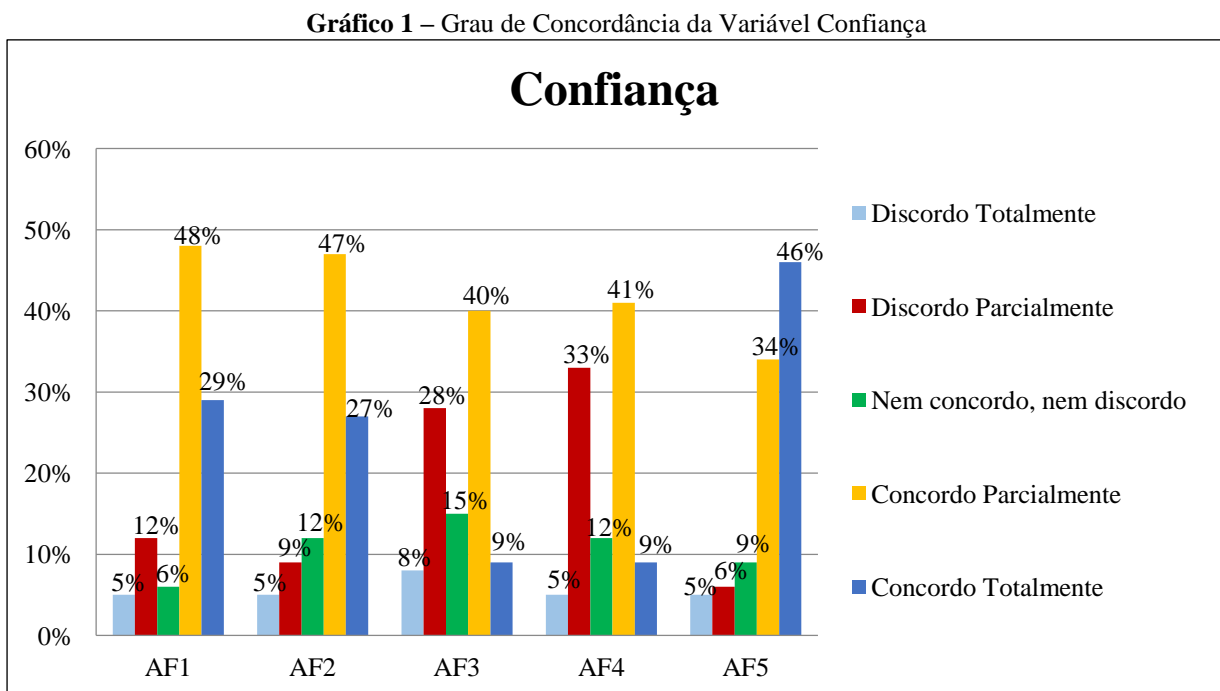
Após conhecer características pessoais dos respondentes, para auxiliar na continuidade da pesquisa procedeu-se à análise das respostas dos clientes externos acerca do grau de concordância das variáveis relacionadas ao marketing de relacionamento.

7.3 Análise das Variáveis relacionadas ao Marketing de Relacionamento

Na segunda parte do questionário foram selecionadas quatro variáveis (confiança, comprometimento, qualidade no atendimento e fidelização) relacionadas diretamente ao marketing de relacionamento para “mensurar a partir das respostas dos clientes externos se os procedimentos de marketing de relacionamento adotados na organização estão sendo eficazes em sua fidelização”.

Para tanto, foram pensados quatro blocos contendo 5 afirmativas cada variável. O Gráfico 1 expõe o percentual de concordância dos clientes externos acerca da variável **confiança**.

7.3.1 Variável Confiança



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Para avaliar a confiança dos clientes participantes do estudo, a primeira afirmativa investigava se **“os clientes externos confiavam nas informações repassadas pelos funcionários da agência pesquisada”**, constatou-se que 48% dos clientes externos concordam parcialmente e 29% concordam totalmente com a afirmativa.

Confiança é um item indispensável na construção de qualquer tipo de relacionamento, pois como defende Araújo (2009), através da confiança, da credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização é possível construir relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho. Ou seja, o grau de confiança dos clientes implica diretamente no relacionamento estabelecido entre empresa-cliente.

A segunda afirmação do questionário direcionava-se a identificar se os clientes costumam realizar suas compras na mesma agência. Para avaliar esta variável foi feita a seguinte afirmativa: **“eu costumo frequentar essa mesma agência para usufruir dos produtos/serviços”**, verificou-se que a maioria dos respondentes costuma procurar com fidelidade a mesma agência para usufruir dos produtos/serviços, o equivalente a 74% do total dos clientes pesquisados.

Segundo Moutella (2003), somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fieis quando e enquanto confiam.

Daí a importância de a empresa inspirar confiança a seus clientes, pois assim conseguirá fazer com que os mesmos propaguem a todos sobre o atendimento, bem como as vantagens de ser cliente da organização.

Na terceira afirmativa indagou se **“os clientes estavam satisfeitos quanto ao relacionamento que a empresa estabelece com eles”**, foi constatado que 49% estão satisfeitos com o relacionamento empresa-cliente. Em contrapartida, 28% discordam parcialmente da afirmativa. O que demonstra que a empresa necessita aprimorar suas estratégias para estreitar cada vez mais o relacionamento com os seus clientes externos, pois como salientam Negrão *et al.* (2008), a confiança é a mais influente aliada do profissional que busca o estreitamento das relações. Quanto maior for o nível de confiança entre as partes envolvidas em um negócio, maior será a probabilidade de haver um relacionamento em longo prazo.

A quarta afirmativa trazia à seguinte afirmação: **“eu utilizo os serviços dessa agência, pois eu confio que minhas encomendas chegarão ao destino correto e no prazo preestabelecido pelo serviço de entrega”**, 41% concordam parcialmente e 9% concordam totalmente, porém observa-se que 33% dos clientes externos discordam parcialmente da

afirmativa. Desse modo, pode-se notar que há certa desconfiança dos clientes externos com relação à eficácia do serviço de entrega de encomendas pela empresa, contribuindo para uma péssima formação da credibilidade da organização.

Sendo assim, cabe à empresa realizar uma análise rígida para detectar as possíveis falhas na entrega das encomendas fora do prazo estipulado e tomar medidas que reparem os danos causados aos clientes, tais como: ressarcir o cliente prejudicado, enviar correspondência explicando os problemas ocorridos, bem como buscar métodos corretivos para que o mesmo não ocorra novamente no futuro, pois como abordam Kotler e Keller (2012), obter, e acima de tudo manter, bons níveis de satisfação dos consumidores com a boa qualidade de produtos e serviços são fundamentais para o crescimento e a viabilidade econômica dos negócios de uma empresa. Além disso, é importante preservar a imagem da organização e manter o alto índice de satisfação da clientela, para que dessa forma não seja disseminada a propaganda negativa, que neste caso torna-se mais poderosa que a positiva.

A última afirmativa procurou verificar se os respondentes: *“confiam que as suas informações pessoais serão mantidas em sigilo pelos atendentes da agência”*, constatou-se um alto grau de concordância, correspondendo a 80% dos clientes pesquisados.

De acordo com Berry (*apud* Negrão *et al.*, 2008), a confiança é o instrumento mais importante do marketing de relacionamento de que as empresas dispõem. Esta relação é a mais difícil de obter e manter no cotidiano organizacional. A confiança deve estar aliada ao compromisso para que se possa alcançar a fidelização. Por isso, deve-se procurar estabelecer confiança mútua entre cliente e colaborador para construir bases sólidas no relacionamento, visando identificar e atender as necessidades de cada cliente para consolidar-se no mercado e utilizar o aumento dessa rentabilidade para custear a conquista de novos clientes.

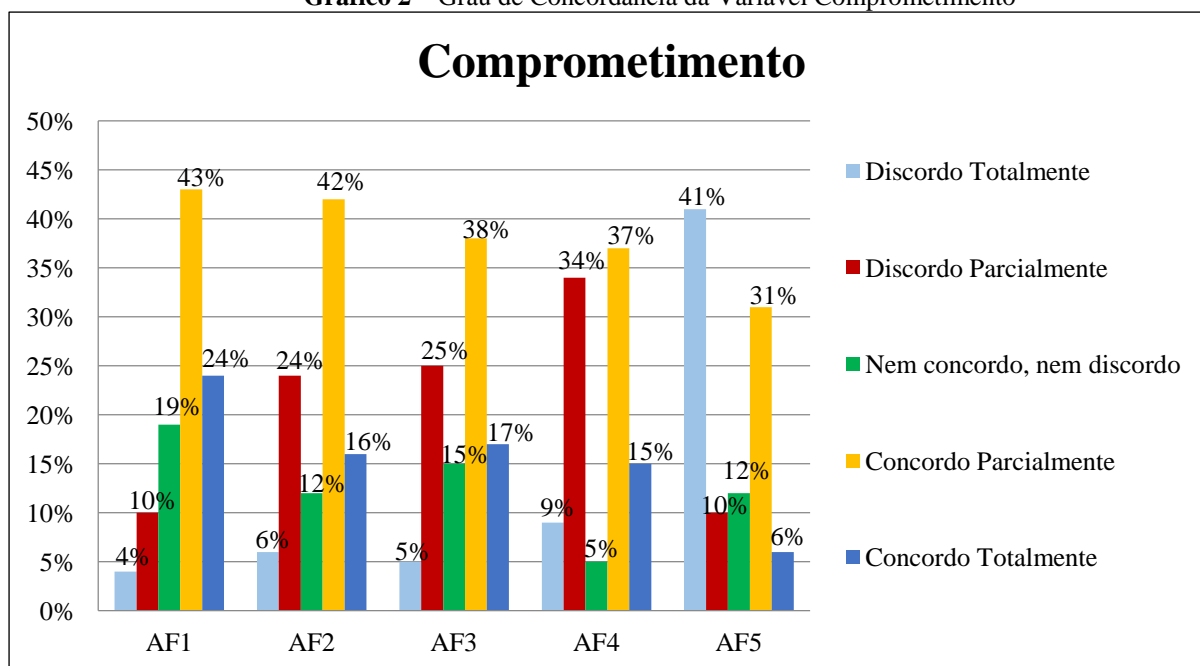
Todos estes itens analisados corroboram o quanto à confiança entre empresa-cliente é imprescindível para efetivação do marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes e demonstram que os clientes confiam na organização e inclusive estão fidelizados, mas há necessidade de melhorar a satisfação no relacionamento e o cumprimento dos prazos.

A seguir, serão apresentados os resultados da variável comprometimento.

7.3.2 Variável Comprometimento

Tratando-se do comprometimento da empresa com a sua clientela, o Gráfico 2 apresenta os resultados obtidos com a tabulação dos dados.

Gráfico 2 – Grau de Concordância da Variável Comprometimento



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

A partir da primeira afirmativa que dizia: *“eu percebo que a empresa se preocupa em manter um bom relacionamento sempre me informando sobre promoções, novidades ou outros aspectos relacionados aos produtos/serviços”*, foi possível perceber um alto grau de concordância entre os respondentes, onde 43% concordam parcialmente e 24% concordam totalmente que a empresa busca meios para manter um bom relacionamento com os seus clientes. Porém, observou-se que 19% dos respondentes demonstraram-se indiferentes a esta afirmativa.

Segundo Barnes (2002), quando os clientes estão completamente satisfeitos com um serviço ou produto, eles estarão mais propensos a disseminar a notícia e recomendar aos seus amigos e familiares. Por esta razão, é determinante que a empresa esteja engajada em estreitar o relacionamento com a sua clientela, visto que cada contato direto com os clientes possibilita conquistar a sua fidelidade e atrair novos clientes a partir do marketing boca a boca positivo dos clientes mais antigos da organização.

No tocante a segunda assertiva, afirmou-se: *“minhas reclamações e sugestões são avaliadas e tratadas com seriedade pela empresa”*, foi constatado que 42% concordam parcialmente e 16% concordam totalmente com a afirmativa, contudo verificou-se que 24% dos clientes pesquisados discordam parcialmente da afirmação sugerida.

Face os resultados obtidos, torna-se necessário que a empresa trabalhe com o objetivo comum de estar sempre buscando meios para melhorar o atendimento ao cliente através de

ações de relacionamento conjuntas que possam agregar valor, bem como identificar por meio do *feedback* dos clientes as melhorias que necessitam ser implementadas para garantir a satisfação e fidelização dos clientes em longo prazo, pois conforme Barnes (2002), a recuperação de um cliente que recebeu um tratamento fraco deve ser parte da administração de uma carteira de clientes. Deve-se mostrar a ele o quanto é importante dentro do contexto da organização. Esse restabelecimento possibilita a lealdade ao comprometimento do cliente.

No que diz respeito à terceira afirmativa foi sugerida a seguinte afirmação: “***eu sinto que a organização está sempre preocupada em satisfazer todas as minhas necessidades e desejos***”, foi possível perceber certa divergência nas respostas dos clientes participantes da pesquisa. A maior parte dos clientes pesquisados, o equivalente a 38% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente com a afirmativa. No entanto, 15% dos clientes demonstraram-se indiferentes a afirmação e também significativa parte dos clientes discordam parcialmente e totalmente deste item, correspondendo a 30% do total dos respondentes pesquisados.

Este aspecto aponta, para a necessidade de treinamento dos atendentes da agência, para que estes possam aprender a identificar as necessidades de cada cliente de acordo às características expostas no momento da compra. Pois, como afirmam Kotler e Keller (2012), atualmente não é suficiente oferecer ao cliente, bons produtos e orientar os vendedores a efetuar um volume elevado de vendas: para conquistar e manter clientes é necessário superar as expectativas destes em relação aos produtos ou serviços que serão oferecidos.

Portanto, para se competir no mercado não basta apenas oferecer um produto/serviço a preços atraentes, é necessário um trabalho de fortalecimento do relacionamento entre o atendente e cliente para garantir sua satisfação e comprometimento com a empresa.

Sobre a quarta afirmação que dizia: “***eu sinto que sou importante para esta empresa, pois percebo que sou lembrado (a) e valorizado (a)***”, constatou-se que 37% concordam parcialmente, porém 34% dos respondentes discordam parcialmente da afirmativa.

Para Madruga (2006), o marketing de relacionamento privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. Assim, faz-se necessário que a empresa intensifique o relacionamento com sua rede de clientes para conhecer os seus desejos e necessidades, e se possível, agregue serviços não esperados para que o cliente se sinta valorizado pelo comprometimento da organização em buscar estratégias para superar as suas expectativas. Esses aspectos fortalecem o relacionamento com o cliente e, por conseguinte garante o aumento da fidelização e maior parcela de novos clientes.

Em relação à última afirmativa da variável comprometimento, afirmou-se: *“eu sinto que os atendentes se preocupam em solucionar todas as minhas dúvidas com relação aos produtos/serviços da agência”*, foi possível perceber um alto grau de discordância, correspondendo a 51% do total dos clientes pesquisados.

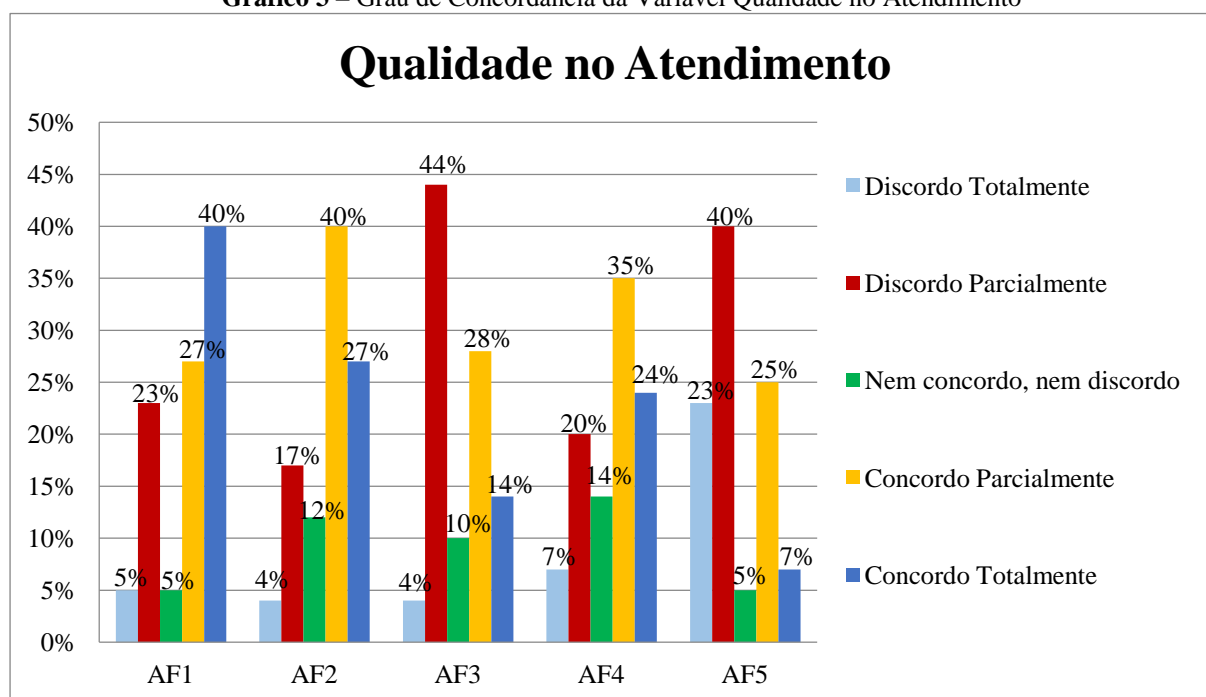
De uma maneira geral, nota-se mais uma vez pelas respostas obtidas no questionário, que há necessidade dos atendentes da agência estabelecer uma interação de compra e venda com o cliente para conhecer melhor suas necessidades e preferências e assim atendê-los de acordo com as características estabelecidas no momento da compra. Tendo em vista, que essa proximidade gera qualidade no atendimento e facilita o desenvolvimento para a alta satisfação da clientela, uma vez que os clientes prezam pela qualidade do produto/serviço para se sentirem altamente satisfeitos.

Em conformidade, Barnes (2002) afirma que para construir relacionamentos deve-se estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem, podendo ir além das suas expectativas. Para tanto, a natureza do relacionamento requer confiança: comprometimento, comunicação e entendimento entre as partes envolvidas.

A variável seguinte refere-se à qualidade no atendimento dos atendentes da agência. Com relação a esta variável, pode-se visualizar os resultados no Gráfico 3.

7.3.3 Variável Qualidade no Atendimento

Gráfico 3 – Grau de Concordância da Variável Qualidade no Atendimento



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

A primeira afirmação solicitava aos clientes a aferição da sua satisfação quanto às necessidades atendidas e atendimento individualizado, através da seguinte afirmativa: **“os funcionários atendem as minhas necessidades, prestando um atendimento individualizado de acordo com o que eu esperava da empresa”**, constatou-se que 40% dos clientes concordam totalmente e 27% concordam parcialmente com a afirmativa sugerida.

Embora satisfatório este resultado revela que apesar de a maioria dos clientes afirmarem que consideram muito bom o atendimento recebido, é possível perceber que 23% dos clientes não estão satisfeitos quanto a este item. Isso evidencia que a empresa precisa analisar as possíveis falhas na abordagem com o cliente, pois, como aborda Araújo (2009), o marketing individualizado e personalizado permite um grande diferencial competitivo, principalmente por que desta forma a organização pode entender melhor seu mercado e antecipar-se as ações da concorrência.

Diante o exposto, é fundamental para estabelecer laços duradouros com os clientes que a empresa tenha um atendimento personalizado dispensado ao cliente, para que dessa forma ele sinta-se importante e acabe retornando diversas vezes à empresa.

A segunda afirmativa, indagou aos respondentes da amostra se **“os atendentes possuem conhecimento técnico sobre os produtos/serviços e sempre me atendem com presteza e educação”**, constatou-se que 40% dos clientes concordam parcialmente e 27% concordam totalmente com a assertiva.

De acordo com Moutella (2003), as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

Em suma, é preciso que a empresa esteja atenta às mudanças no mercado, uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes não são estáticas, movem-se de acordo com o crescimento e evolução do mercado. Ou seja, para destacar-se à empresa precisa estabelecer uma real interação com o cliente procurando compreender as suas necessidades, tendo como estratégia e diferencial competitivo o acompanhamento contínuo da percepção do cliente em relação aos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

A terceira afirmativa abordou a seguinte assertiva: **“eu me sinto tão bem atendido que divulgo essa agência para os meus amigos/conhecidos”**, verificou-se que 28% dos clientes concordam parcialmente e 14% concordam totalmente, porém 48% do total dos clientes pesquisados demonstraram-se insatisfeitos com o atendimento e, por esta razão, não divulgariam a agência para os amigos/conhecidos.

Para Alexandrini, Hasse e Santos (2007), a manutenção de um relacionamento com os clientes é importante e leva a empresa à obtenção de vantagem competitiva e ao aumento das receitas e do lucro ao longo do tempo. Além de que do ponto de vista econômico, cliente fiel é mais barato: realiza compras adicionais, não se preocupa em pesquisar preços, conhece os processos da empresa, por isso tem menos dúvidas e exige menos tempo dos funcionários, além de divulgar os serviços através da propaganda boca-a-boca.

Dessa forma, para que a empresa adquira vantagem competitiva e ganhe destaque junto à concorrência, é imprescindível que se administre o relacionamento com o cliente.

Através da quarta afirmação que dizia: “*os atendentes são ágeis e eficazes no atendimento*”, foi possível constatar que 35% dos clientes pesquisados concordam parcialmente e 24% concordam totalmente com a afirmativa. Por outro lado, verificou-se que 20% discordam parcialmente da assertiva, demonstrando que os clientes pesquisados não estão totalmente satisfeitos com o atendimento estabelecido pelos atendentes da agência.

Tal resultado não pode ser considerado ruim, porém está longe de ser o ideal, pois o cliente deve ser o centro das atenções e preocupações de qualquer organização que pretenda trabalhar com o marketing de relacionamento, já que segundo Las Casas (2010), 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão a sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas.

Sendo assim, cabe à empresa adaptar-se as necessidades e anseios dos clientes, pois a expectativa baseada em promessas feitas cria um precedente para a exigibilidade da qualidade, logo administrar essa expectativa é essencial para a satisfação da clientela.

O último item tratado no questionário para avaliar a variável qualidade no atendimento afirmava: “*os atendentes demonstram interesse em esclarecer minhas dúvidas sobre os diversos tipos de produtos/serviços oferecidos pela agência*”, foi possível notar um alto grau de discordância entre os respondentes, correspondendo a 63% dos clientes pesquisados.

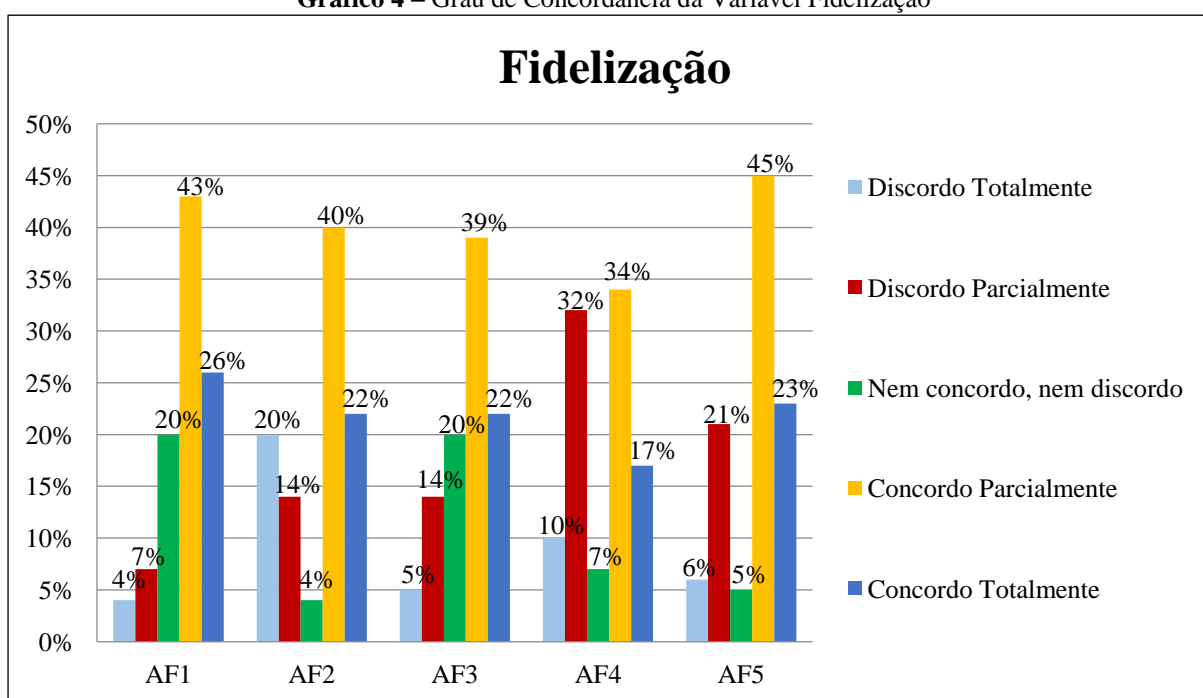
Na visão de Kotler e Keller (2012), pesquisas de satisfação são métodos muito eficazes na percepção deste tipo de variável e ressaltam que o cliente insatisfeito precisa ser identificado e a ele deve-se ter atenção redobrada, com o objetivo de transformar críticas em ações que resultem na solução do problema e consequente satisfação deste cliente.

Desta forma, faz-se necessário definir um método ou ferramenta que facilite a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, capaz de auxiliar a empresa a conhecer o mercado que atende a partir da compreensão dos valores percebidos pelos clientes e das suas necessidades, para que seja possível direcionar ações capazes de satisfazê-los e retê-los.

A última variável apresenta os resultados com relação às estratégias adotadas pela organização para alcançar a fidelização dos clientes, como visto a seguir:

7.3.4 Variável Fidelização

Gráfico 4 – Grau de Concordância da Variável Fidelização



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

A primeira afirmativa buscou verificar o grau de satisfação dos clientes externos com relação à qualidade e variedade dos produtos/serviços, através da seguinte afirmação: *“eu estou muito satisfeito em relação à qualidade e variedade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa”*, obteve-se que 43% concordam parcialmente e 26% concordam totalmente, contudo 20% demonstraram-se indiferentes a afirmativa sugerida.

Segundo Cobra (2009), a satisfação do consumidor é vista como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, as comunicações verbais do tipo “boca-a-boca” positiva, a lucratividade e participação de mercado.

Dessa forma, é essencial que a empresa ofereça a seus clientes produtos/serviços com qualidade garantida, visto que os clientes não compram mais produtos e serviços, compram excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade, e a empresa só conseguirá oferecer isto, utilizando da melhor forma possível às estratégias de marketing de relacionamento.

Sobre a segunda afirmativa que dizia: ***“esta organização merece minha lealdade por estar sempre buscando novas estratégias para satisfazer minhas necessidades”***, foi possível constatar que 40% dos clientes concordam parcialmente e 22% concordam totalmente. No entanto, 20% dos clientes pesquisados discordam totalmente desta assertiva.

Para garantir a satisfação dos clientes, Poser (2005) apresenta algumas sugestões: conhecer o cliente e então passar a orientá-lo e conseqüentemente ele se sentirá mais seguro; programar o atendimento de maneira a tornar esse rápido e cada vez mais eficiente; lembrar que cada consumidor tem seus desejos e necessidades, fazendo com que seja interessante fazer um atendimento personalizado.

Portanto, antes de tudo a empresa precisa disponibilizar canais que permitam um maior relacionamento com os clientes para identificar sua percepção sobre a experiência vivida na aquisição do seu produto/serviço.

No que concerne à terceira afirmativa que buscou verificar a satisfação dos clientes quanto aos preços praticados pela organização, afirmou-se: ***“em minha opinião, os preços oferecidos pela empresa são competitivos e me proporcionam total satisfação”***. Em relação a esta afirmativa apresentada aos clientes através do questionário, constatou-se que 39% dos clientes concordam parcialmente e 22% concordam totalmente, evidenciando que estão satisfeitos com os preços oferecidos pela empresa. Apesar disso, 20% dos clientes mostraram-se imparciais a esta questão.

Uma das ações que podem diminuir este percentual é a agregação de valor ao produto e/ou serviço, através das estratégias propostas no marketing de relacionamento; pois, como abordam Peppers e Rogers (2001) o cliente satisfeito com o relacionamento estabelecido pela empresa estará disposto, até mesmo, a pagar mais pelo produto em troca do benefício em estabelecer a interação de compra e venda com uma empresa que conhece suas necessidades e preferências.

Com relação à quarta afirmativa que dizia: ***“a empresa oferece descontos e/ou vantagens nos produtos/serviços para os clientes mais lucrativos”***, foi observado que 34% dos clientes concordam parcialmente e 17% concordam totalmente com a afirmativa. Porém, uma grande parcela mostra certo descontentamento a este item, o equivalente a 32% dos clientes pesquisados discordam parcialmente e 10% discordam totalmente com a afirmativa, o que pode ter sido gerado pela ausência de algum benefício.

Este resultado evidencia que a organização precisa ser mais enérgica em suas estratégias de marketing de relacionamento para satisfazer seus clientes, porque como defende

Madruga (2006), o valor para o cliente é o que ele espera não só da aquisição de um produto ou serviço, mas também da experiência que terá com a empresa.

A última afirmativa da variável fidelização buscou verificar a percepção dos clientes externos com relação ao tratamento desenvolvido entre empresa-cliente, através da seguinte afirmação: *“eu percebo que a empresa se preocupa em desenvolver um relacionamento sólido e duradouro com todos os seus clientes”*, foi possível perceber que 45% dos clientes concordam parcialmente e 23% concordam totalmente com a assertiva. Todavia, nota-se que 21% dos clientes discordam parcialmente, evidenciando que uma considerada parte dos clientes pesquisados encontra-se insatisfeitos com a maneira que a empresa vem se relacionando com eles.

Conforme enfatizam Kotler e Kotler (2012), o relacionamento é necessário e indispensável para a empresa conhecer os gostos e as necessidades de seus clientes, pois, desta forma conseguirá atendê-lo melhor, suprimindo suas expectativas e assim, aumentando a oportunidade de relacionamentos a longo prazo.

Destarte, cabe à empresa desenvolver mecanismos contínuos que possibilitem obter *feedback* dos clientes, para tornar conhecidos os fatores que lhes satisfaz e insatisfaz, possibilitando a orientação das estratégias e reduzindo a perda de clientes.

Este tópico finaliza a exposição dos resultados obtidos na pesquisa. A seguir serão apresentadas algumas sugestões de melhorias baseadas no marketing de relacionamento para fidelizar os clientes da organização.

7.4 Estratégias de Marketing de Relacionamento para Fidelizar os Clientes

Atualmente a DR/PB utiliza algumas estratégias de marketing de relacionamento para fidelizar os clientes atuais e mais lucrativos, conforme apresentadas e avaliadas no capítulo anterior. Todavia, surge à necessidade de propor novas ações a serem incrementadas, visando à satisfação e fidelização dos clientes potenciais, bem como a conquista de novos clientes, alcançando assim o último objetivo específico desta pesquisa.

Diante o exposto, propõe-se:

- **Implantação do *Database Marketing* (banco de dados):** a DR/PB não possui um banco de dados de clientes, que forneça informações que possibilite sustentar as decisões e ações mais efetivas de marketing de relacionamento. Desta forma, para que sejam possíveis ações de marketing de relacionamento, torna-se necessário um

profundo conhecimento do cliente e, para tanto, um banco de dados atualizado constantemente e rico em informações precisa estar à disposição dos gestores para que possam tomar ações de marketing relacionadas a produtos, preços, comunicação e distribuição, entre outros;

- **Treinamento Especializado aos Atendentes da Agência:** verificou-se na avaliação das respostas dos clientes externos que eles estão insatisfeitos com relação à qualidade no atendimento dos atendentes da agência pesquisada. Para tanto, torna-se imprescindível que a empresa forneça treinamento especializado para o pessoal da linha de frente, ensinando métodos específicos sobre como ouvir os clientes para identificar no momento da compra as necessidades e desejos da clientela e assim garantir a melhoria contínua da gestão do relacionamento com o cliente;

- **Evitar Atrasos nas Entregas de Encomendas e Correspondências (perda da credibilidade):** analisar as entregas mais urgentes para ser feitas o mais breve possível, como também formar uma força tarefa com a ajuda de funcionários do setor administrativo para colocar em dias as entregas;

- **Visitas aos Clientes Potenciais:** a DR/PB possui em seu quadro de funcionários, os assistentes comerciais que já tem a incumbência de estabelecer essa comunicação com os clientes potenciais para detectar suas necessidades e desejos. Porém, essas visitas são realizadas esporadicamente ou quando o cliente demonstra sua insatisfação com determinado produto/serviço. Para melhorar e estreitar esse relacionamento com os clientes potenciais e mais lucrativos torna-se necessário que a empresa estabeleça a visita dos assistentes comerciais de maneira mais consistente e contínua. Desta forma, o cliente se sentirá importante para a organização e atribuirá um vínculo de parceria, onde ambas as partes serão beneficiadas devido ao estreitamento da relação;

- **Recompensas Criativas (brindes):** é importante surpreender os clientes com recompensas criativas, saindo dos tradicionais brindes (*squeezes*, chaveiros, canetas, bloco de anotações, porta cartões, etc.), como, por exemplo: convites para o cliente assistir a shows ou jogos de sua preferência na primeira fila; envio de um livro do estilo predileto do cliente; convites inesperados para jantares românticos para clientes que completaram aniversário de casamento; e, um simples telefonema saudando um

feito de um cliente. São recompensas simples e baratas, mas que agregam valor ao produto/serviço recompensando o cliente pela sua assiduidade e fidelidade, fazendo com que o cliente beneficiado se sinta acolhido e volte a comprar da empresa;

- **Utilizar um Sistema de Medida dos Instrumentos de Marketing de Relacionamento** para avaliar o seu impacto na recompra. Com isso, a organização obtém subsídios para estreitar o relacionamento com o seu público-alvo e alcançar maior maturidade para gerenciar os seus produtos/serviços.

A partir dessas recomendações é possível melhorar as estratégias de marketing de relacionamento realizadas na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba. Apesar de serem simples, essas medidas podem contribuir significativamente para a melhoria da imagem da empresa perante seus clientes externos, além da obtenção de vantagem competitiva, satisfação e longevidade do relacionamento entre empresa-cliente, proporcionando para a organização o aumento das receitas e do lucro ao longo do tempo.

Por fim, serão apresentadas as conclusões desse estudo, bem como as principais contribuições e limitações da pesquisa.

8. ASPECTOS CONCLUSIVOS

Ao trilhar pelos objetivos desenvolvidos por este trabalho, chegamos ao entendimento do tema proposto da pesquisa, que vem a ser marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes: um estudo de caso na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba.

Com este intuito, o presente estudo foi realizado tendo como objetivo geral demonstrar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba. Neste sentido, o TCC vem contribuir para a construção de uma abordagem do marketing de relacionamento e na gestão estratégica da DR/PB. Para tanto, foi analisado um número abrangente de dados e variáveis que podem influenciar no relacionamento da organização com seus clientes.

Para validar o estudo buscou-se contribuição teórica em autores como Las Casas (2010), Kotler e Keller (2012), Crocco *et al.* (2010), Cobra (2010), Mckenna (2002), Viegas (2013) e Lima (2005) para trazer considerações acerca dos aspectos conceituais de marketing e sua importância para as organizações. Sobre o marketing de relacionamento e suas

ferramentas utilizadas para fidelização de clientes foram trazidos Madruga (2006), Grönroos (2009), Gordon (2001), Araújo (2009), Zeithaml e Bitner (2003), Cobra (2009), Gummesson (2005), Torres e Fonseca (2012), Barnes (2002), Lindgreen (2001), Zenone (2010), Peppers e Rogers (2001) e Recuero (2009). E, por fim, buscou-se Kotler e Keller (2006), Moutella (2003), Teixeira *et al.* (2004), Poser (2005), Milagros (2006), Kotler e Armstrong (2003), Angelo e Silveira (2001), Alexandrini, Hasse e Santos (2007), Bogmann (2000), Figueiredo (2006), Vavra (1993) e Bretzke (2000) para abordar os conceitos e principais destaques acerca da satisfação e fidelização de clientes.

Para este estudo foram analisadas as variáveis: confiança, comprometimento, qualidade no atendimento e fidelização.

Quanto a variável **confiança**, verificou-se que: 77% do total dos clientes pesquisados confiam nas informações repassadas pelos funcionários da agência analisada; 74% dos clientes pesquisados costuma procurar com fidelidade a mesma agência para usufruir dos produtos/serviços, como resultante principal da confiança depositada na empresa; 33% dos respondentes demonstraram certa desconfiança com relação à eficácia do serviço de entrega de encomendas pela empresa, devido ao descumprimento dos prazos; e 80% da clientela pesquisada confiam que as suas informações pessoais serão mantidas em sigilo pelos atendentes da agência.

A variável **comprometimento** apresentou os seguintes resultados: 67% dos respondentes consideram que a empresa busca meios para manter um bom relacionamento com os seus clientes; 24% dos clientes pesquisados demonstraram insatisfação com relação ao tratamento das suas reclamações e sugestões, evidenciando que a empresa precisa melhorar seus instrumentos de marketing de relacionamento para atender as necessidades e preferências dos clientes; e 34% dos respondentes sentem-se esquecidos e desvalorizados pela organização, comprovando a necessidade de a empresa intensificar o relacionamento com sua rede de clientes.

Com relação a variável **qualidade no atendimento**, os clientes pesquisados revelaram que esta variável representa alto índice de importância na escolha por determinada empresa.

Para este item, constatou-se que: 23% dos clientes apontaram para a necessidade de treinamento especializado dos atendentes da agência; 67% do total dos respondentes consideram a presteza e educação dos atendentes da agência como fator de alta importância no momento da compra; 48% do total dos clientes pesquisados demonstraram-se insatisfeitos com o atendimento e, por esta razão, não divulgariam a agência para os amigos/conhecidos, indicando o alto nível de insatisfação com relação a esta variável; 20% dos clientes

consideraram o atendimento lento e ineficaz, evidenciando a necessidade de tornar o atendimento mais ágil e eficaz, visto que é essencial para o processo de fidelização do relacionamento empresa-cliente; e 63% dos respondentes avaliados consideraram que os atendentes da agência não demonstram interesse em esclarecer as dúvidas sobre os diversos tipos de produtos/serviços oferecidos pela agência.

No tocante a variável **fidelização** verificou-se que: 69% do total dos clientes demonstraram estarem satisfeitos com relação à variedade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa; 62% dos clientes consideraram que a organização merece sua lealdade por demonstrar interesse em buscar novas estratégias para satisfazer suas necessidades; 61% dos respondentes consideraram os preços bastante competitivos; e 42% do total dos clientes pesquisados demonstraram certo descontentamento pela ausência de descontos e/ou vantagens nos produtos/serviços no momento da compra.

Após terem sido feitas as considerações sobre cada variável do estudo, foi possível perceber através dos resultados obtidos na entrevista ao gestor e dos questionários aplicados aos clientes externos da organização que eles se encontram satisfeitos com a empresa, visto que os índices relacionados às variáveis pesquisadas de uma maneira geral foram satisfatórios. Todavia, como sugere a literatura consultada, estes fatores não garantem a fidelização do cliente, nem tão pouco atribuem ao cliente uma total satisfação quanto ao serviço e/ou produto.

Assim, observou-se o quão fundamental é para todas as organizações manter-se em constante processo de melhoria, buscando conhecer o mercado em que atua, mantendo uma imagem que transmita confiança e preocupando-se em sustentar o comprometimento amplo da organização no aperfeiçoamento contínuo das suas atividades para atender com excelência as necessidades dos clientes e, por conseguinte estreitar continuamente o relacionamento entre as partes envolvidas.

Com isso, foi possível conhecer os principais gargalos que impactam no relacionamento com os clientes externos da organização pesquisada, e a partir daí sugerir melhorias para tornar as estratégias e ações da empresa capazes de atender as necessidades e, principalmente alcançar a satisfação e fidelização dos clientes. 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 a gerente da agência pesquisada não ter autorizado inicialmente à aplicação dos questionários aos clientes externos. Tendo como desafio, convencê-la com diversos argumentos sobre os benefícios da pesquisa para a organização para conseguir finalmente seu

consentimento para aplicação dos questionários. Outra limitação do estudo diz respeito ao curto espaço de tempo para expandir a coleta de dados às demais agências dos Correios. Devido a isso, os resultados da pesquisa ficaram limitados à população de clientes da agência interna localizada na DR/PB. Porém, cabe ressaltar que a qualidade da pesquisa não foi negativamente afetada por esse fator.

Como recomendações para novos estudos, para outras pessoas que tenham tido afinidade com o tema apresentado sugere-se: uma pesquisa semelhante a esta, não se limitando a apenas uma agência, mas abordando diversas agências a fim de estabelecer uma relação entre as formas de busca de estreitamento de relacionamento adotado por cada agência; Desenvolver um sistema de informações de marketing que ofereça subsídios para melhorar o relacionamento da DR/PB com o seu público-alvo.

Como observações finais em relação ao trabalho realizado, considera-se que o estudo proporcionou um maior conhecimento acadêmico referente ao marketing de relacionamento que nos dias de hoje é considerado uma excelente ferramenta no processo de fidelização do cliente, inclusive na redução significativa em relação aos custos de adquirir novos clientes. A análise realizada na agência trouxe uma visão mais ampla para a empresa de como as principais práticas de relacionamento estão sendo realizadas, verificando também que melhorias podem ser feitas para gerenciar estrategicamente os clientes potenciais e mais lucrativos da organização.

9. CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA VIDA ACADÊMICA

Fazendo uma breve análise do estágio realizado na Assessoria Jurídica da Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, tive a oportunidade de desenvolver habilidades interpessoais, identificar problemas e propor soluções para as barreiras enfrentadas no cotidiano da profissão, além de aprender sobre a rotina de trabalho e aperfeiçoar e desenvolver métodos de trabalho adotados numa empresa pública.

Por esta razão, avalio a experiência bastante enriquecedora não só por ter tido a oportunidade de colocar em prática diversas atividades que antes fora aprendidas e analisadas apenas no âmbito teórico. Mas também por ter sido uma experiência que acrescentou muito valor para minha vida profissional, uma vez que me possibilitou descobrir algumas potencialidades e traçar metas a serem alcançadas em prol de melhorias no meu campo de atuação.

Durante o período de um ano e dois meses que estagiei na ASJUR, destaco ainda a colaboração e formação de fortes vínculos com os colaboradores do setor, onde através da convivência foi possível extrair algumas lições, como a gerenciar conflitos no dia a dia, enfrentar os desafios confiados a mim, ter e manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho que sem dúvidas contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional e a capacidade de trabalhar em equipe.

Para a organização, deixo como contribuição este trabalho de conclusão de curso para que seja utilizado como parâmetro para futuras melhorias no que diz respeito às estratégias de marketing de relacionamento como ferramenta para fidelizar os clientes externos da organização.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003, Minas Gerais.
- ALEXANDRINI, F.; HASSE, C. R.; SANTOS, F. **Estudo da Satisfação e Fidelização de Clientes em uma empresa de Informática.** Resende: AEDB, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/861_Artigo_satis_cli_ti.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- ANGELO, F. Cláudio; SILVEIRA, G. José Augusto. **Varejo Competitivo.** V.5 São Paulo: Atlas, 2001.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Olimpio Júnior. **Estratégias de Marketing de Relacionamento,** 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Introdução às finanças corporativas: finanças corporativas e valor.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antônio. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua,** 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a04.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2015.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento.** 1. ed. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/22310/Marketing-de-Relacionamento>>. Acesso em: 24 abr. 2015.
- BRASIL, **Lei Nº 8.666,** de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 28 abr. 2015.
- BREAKWELL, G. M. *et al.* **Métodos de pesquisa em psicologia.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com o CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CROCCO, Luciano *et al.* **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. 5. ed. Brasília: SENAC DF, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS (ECT): **CORREIOS**, 2015: Disponível em: <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm> Acesso em: 25 abr. 2015.

FIGUEIREDO, Kleber. **A Logística e a Fidelização de Clientes: ou Qual a diferença entre conseguir que mais clientes fiquem satisfeitos e conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2006. Disponível em: <http://professorricardo.tripod.com/Artigo_2.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano Do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

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

_____. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, Alaide Maciel. **Marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde**. Brasília: Centro Universitário de Brasília – UNICEB, 2005. 96 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília/DF, 2005.

LINDGREEN, Adam. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research**. Bradford, v.4, n.2, p.75-88, 2001.

LUCINDA, M. A. **Qualidade fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILAGROS, M. **Verificação da qualidade desde a perspectiva do cliente no atendimento pós-venda através da criação e aplicação de um roteiro de verificação da qualidade dos processos de apoio**: aplicação em uma empresa de telefonia celular. 2006. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de

Empresas de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5744/163076.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). **Logística e Tecnologia da Informação**. Compras públicas. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=7&ler=s895>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. 2003. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

NEGRÃO, Eunice Ester; NOVAES, Amilton Luiz; VIANA, José Jair Soares; HALL, Rosemar José. **Marketing de relacionamento: uma reflexão teórica**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/215_0.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2015.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OHIRA, Maria Lourdes Blatt; DAVOK, Delsi Fries. **Caminhos do TCC: roteiro para elaboração de projeto de pesquisa**. Florianópolis: UDESC, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PALÁCIO DO PLANALTO. **Portal Planalto**. 2013. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/excluir-historico-nao-sera-migrado/ect-e-eleita-instituicao-mais-confiavel-do-brasil>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um – Marketing individualizado na era do cliente**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POSER, Denise Von. **Marketing de Relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. São Paulo: Manole, 2005.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica – Para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBER, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildasio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

TEIXEIRA, M. *et al.* **Satisfação dos Usuários de Telefonia Móvel Celular: uma pesquisa com alunos de graduação de uma instituição de ensino superior**. In: SEMEAD-seminários em administração FEA-USP, VIII., 2004, São Paulo. Anais. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=220>. Acesso em: 17 abr. 2015.

TORRES, Simone Pádua; FONSECA, Sônia Cristina. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**, 2012. Disponível em: <http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2015.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: After Marketing – Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2010.

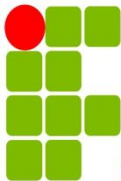
VIEGAS, João Paulo. **Marketing de relacionamento como ferramenta para satisfação e fidelização de clientes: um estudo em uma empresa de funilaria e pintura**. Pará de Minas: Faculdade de Pará de Minas, 2013. 55 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Pará de Minas: Pará de Minas, 2013. Disponível em: <http://www.fapam.edu.br/admin/monografiasnupe/arquivos/15042014191140Joao_Paulo_Viegas.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

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

APÊNDICE A

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA Campus João Pessoa</p>	<p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PESQUISA CIENTÍFICA: MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA REGIONAL DOS CORREIOS DA PARAÍBA</p>
---	---

Prezado (a) colaborador (a):

Estamos realizando uma pesquisa para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB que tem por objetivo analisar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, razão pelo qual solicitamos o seu apoio e compreensão para responder as questões abordadas no presente documento. Asseguramos que suas informações serão mantidas em sigilo como também sua identidade não será revelada. Sua informação é extremamente necessária para o êxito desta pesquisa. E é por isso que agradecemos antecipadamente a sua contribuição para a evolução do conhecimento científico em nosso país.

ROTEIRO DA ENTREVISTA DA PESQUISA PARA OBTENÇÃO DOS DADOS

Data: ____ de _____ de 2015.

- 1) A DR/PB utiliza alguma estratégia de marketing de relacionamento, mais especificamente voltada para a fidelização de clientes?
- 2) Quais os objetivos de curto e longo prazo das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela DR/PB?
- 3) A empresa obteve algum crescimento de lucratividade com a utilização de estratégias de marketing de relacionamento?
- 4) Você acredita que o marketing de relacionamento, de alguma forma contribui para melhorar o relacionamento entre cliente e empresa?
- 5) Descreva brevemente as ações de marketing de relacionamento realizadas pela empresa.
- 6) Existe alguma ferramenta para que ocorra uma comunicação contínua da empresa com o cliente e do cliente com a empresa?
- 7) As informações dos contatos com o cliente ficam armazenadas em um banco de dados único?
- 8) A empresa utiliza algum *software* de relacionamento com seus clientes? Tipo o CRM?
- 9) Na DR/PB é realizada alguma avaliação da satisfação do cliente?
- 10) A DR/PB possui algum programa de fidelização de clientes?

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) participante,

Esta pesquisa objetiva analisar **como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba** e é parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Rodrigo Silva da Costa, aluno do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa, sob orientação da Prof.^a Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira. O aluno, também é estagiário na Assessoria Jurídica (ASJUR) da DR/PB, tendo como supervisor o Sr. Pierre Andrade Bertholet (advogado do setor supracitado).

Solicitamos a sua colaboração para responder a um questionário, bem como sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no Relatório de Estágio Supervisionado, em eventos acadêmicos e publicar em congresso ou revista científica. Tais dados serão utilizados estritamente em caráter acadêmico visando produzir conhecimento científico e resultados que possam ser revertidos para o próprio benefício da organização investigada. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e/ou do Setor/Unidade **não** serão identificados. Informamos que não existem respostas certas ou erradas e que essa pesquisa não oferece riscos de qualquer natureza.


Esclarecemos ainda que sua participação no estudo é voluntária, portanto, sinta-se a vontade de em qualquer momento recusar-se a continuar a fornecer as informações solicitadas.

Agradecemos a sua compreensão e apoio, e solicitamos a sua confirmação no aceite e entendimento deste termo de consentimento.

“Declaro estar de acordo em participar da pesquisa especificada nesse termo de consentimento, motivo pelo qual o assino”.

Participante da Pesquisa

João Pessoa, ____ de _____ de 2015.

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA Campus João Pessoa</p>	<p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PESQUISA CIENTÍFICA: MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA REGIONAL DOS CORREIOS DA PARAÍBA</p>
---	---

Prezado (a) participante:

Estamos realizando uma pesquisa para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB que tem por objetivo analisar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização de clientes na Diretoria Regional dos Correios da Paraíba, razão pelo qual solicitamos o seu apoio e compreensão para responder as questões abordadas no presente documento. Asseguramos que suas informações serão mantidas em sigilo como também sua identidade não será revelada. Sua informação é extremamente necessária para o êxito desta pesquisa. E é por isso que agradecemos antecipadamente a sua contribuição para a evolução do conhecimento científico em nosso país.

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA PESQUISA

Data: ____ de _____ de 2015.

MÓDULO I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1 – Gênero	2 – Faixa Etária
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 44 anos <input type="checkbox"/> 45 a 60 anos <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos
3 – Grau de Instrução	4 – Renda Mensal
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	<input type="checkbox"/> Até um salário mínimo <input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 salários mínimos <input type="checkbox"/> Entre 4 e 7 salários mínimos <input type="checkbox"/> Entre 7 e 10 salários mínimos <input type="checkbox"/> Acima de 10 salários mínimos

MÓDULO II – GRAU DE CONCORDÂNCIA									
Por favor, indique com um “X” o grau de concordância de acordo com a seguinte escala:									
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
1	2	3	4	5					
VARIÁVEIS/QUESTÕES				1	2	3	4	5	
CONFIANÇA									
1) Eu confio nas informações que me são repassadas pelos funcionários dessa agência.									
2) Eu costumo frequentar essa mesma agência para usufruir dos produtos/serviços.									
3) Eu estou muito satisfeito (a) quanto ao relacionamento que a empresa estabelece comigo.									
4) Eu utilizo os serviços dessa agência, pois eu confio que minhas encomendas chegarão ao destino correto e no prazo preestabelecido pelo serviço de entrega.									
5) Eu confio que minhas informações pessoais serão mantidas em sigilo pelos atendentes da agência.									
COMPROMETIMENTO									
1) Eu percebo que a empresa se preocupa em manter um bom relacionamento sempre me informando sobre promoções, novidades ou outros aspectos relacionados aos produtos/serviços.									
2) Minhas reclamações e sugestões são avaliadas e tratadas com seriedade pela empresa.									
3) Eu sinto que a organização está sempre preocupada em satisfazer todas as minhas necessidades e desejos.									
4) Eu sinto que sou importante para esta empresa, pois percebo que sou lembrado (a) e valorizado (a).									
5) Eu sinto que os atendentes se preocupam em solucionar todas as minhas dúvidas com relação aos produtos/serviços da agência.									

QUALIDADE NO ATENDIMENTO				
1) Os funcionários atendem as minhas necessidades, prestando um atendimento individualizado de acordo com o que eu esperava da empresa.				
2) Os atendentes possuem conhecimento técnico sobre os produtos/serviços e sempre me atendem com presteza e educação.				
3) Eu me sinto tão bem atendido que divulgo essa agência para os meus amigos/conhecidos.				
4) Os atendentes são ágeis e eficazes no atendimento.				
5) Os atendentes demonstram interesse em esclarecer minhas dúvidas sobre os diversos tipos de produtos/serviços oferecidos pela agência.				
FIDELIZAÇÃO				
1) Eu estou muito satisfeito em relação à qualidade e variedade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.				
2) Esta organização merece minha lealdade por estar sempre buscando novas estratégias para satisfazer minhas necessidades.				
3) Em minha opinião, os preços oferecidos pela empresa são competitivos e me proporcionam total satisfação.				
4) A empresa oferece descontos e/ou vantagens nos produtos/serviços para os clientes mais lucrativos.				
5) Eu percebo que a empresa se preocupa em desenvolver um relacionamento sólido e duradouro com todos os seus clientes.				

Agradecemos a sua colaboração!