

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE**  
**MBA EM MARKETING, COMUNICAÇÃO INTEGRADA E ASSESSORIA**

**FRANCIELLE COUTO SANTOS**

**PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RELACIONAMENTO:**  
**Estudo de caso sobre a Tag Experiências Literárias**

**Aracaju – Sergipe**

**Agosto / 2018**

**FRANCIELLE COUTO SANTOS**

**PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RELACIONAMENTO:  
Estudo de caso sobre a Tag Experiências Literárias**

**Artigo científico apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão (NPGE) da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE), como um dos pré-requisitos para a obtenção do título de Especialista de MBA em Marketing, Comunicação Integrada e Assessoria.**

**Aracaju – Sergipe**

**Agosto / 2018**

**FRANCIELLE COUTO SANTOS**

**PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RELACIONAMENTO:**

**Estudo de caso sobre a Tag Experiências Literárias**

**Artigo apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão (NPGE) da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista de MBA em Marketing, Comunicação Integrada e Assessoria.**

---

**Professor Avaliador**

---

**Coordenador do Curso**

---

**Aluno(a)**

**Aprovado)a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.**

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como ocorre o marketing de relacionamento interno e externo do clube de assinatura de livros mais famoso e consolidado do país: a TAG Experiências Literárias. No decorrer desse estudo são conceituados e apresentados os temas citados, o funcionamento desse modelo de negócio, a história da TAG e, por fim, a análise de como o relacionamento é gerido pela empresa investigada. Para tanto, a metodologia utilizada foi um estudo de caso exploratório de caráter quantitativo-qualitativo, com abordagem observacional. Ainda que parciais, as informações adquiridas apresentam conhecimentos que contribuem com novas reflexões sobre o âmbito organizacional e virtual, e servem de subsídios para novas pesquisas acerca desse fenômeno em ascensão.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento; comunicação interna; clubes de assinatura.

## **ABSTRACT**

This article aims at conducting internal and external relationship marketing of the most famous and consolidated signature card of the country: a TAG Literary Experiences. In the course of this study, the topics mentioned are considered and presented, the performance of this business model, a history of the TAG and, finally, an analysis of how the relationship is generated by the investigated company. For this, the methodology used was an exploratory case study of quantitative-qualitative character, with observational approach. Although partial, such as the information acquired present the new contributions to the new reflections on the organizational and virtual environment, the main subsidies for new life forms and the phenomenon on the rise.

**Keywords:** Relationship marketing; internal communication; signature clubs.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 MODALIDADE CLUBES DE ASSINATURA: VANTAGENS E DESAFIOS .....	8
3 PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO EXTERNO E INTERNO.....	10
4 TAG EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS .....	14
5 MÉTODO DE PESQUISA.....	16
6 RESULTADOS E DISCURSÕES .....	18
6.1 Marketing de relacionamento externo .....	18
6.1.1 Site institucional.....	18
6.1.2 FAQ.....	19
6.1.3 E-mail.....	20
6.1.4 Telefone.....	21
6.1.5 Redes sociais .....	21
6.1.6 Aplicativo .....	23
6.1.7 Loja virtual .....	23
6.1.8 Pesquisa de satisfação .....	24
6.2 Marketing de relacionamento interno .....	24
6.2.1 Integração corporativa.....	24
6.2.2 Eventos .....	25
6.2.3 Ações institucionais.....	25
6.3 Possibilidades de melhorias .....	26
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

A diferença entre os clubes de assinatura de livros da década de 1970 para os atuais é a popularidade e dinamismo alcançados por meio dos benefícios do comércio eletrônico e das mídias sociais. Mas o novo cenário tecnológico em que vivemos também trazem muitos desafios às empresas desse segmento, que buscam consolidar sua imagem corporativa e filosofia de serviço por meio de um modelo de negócio guiado pelas práticas do empreendedorismo.

Para tanto, estratégias e ações de relacionamento que promovam satisfação e fidelização por meio de engajamento são aliadas indispensáveis. É importante ainda que a imagem da empresa seja difundida entre o público interno, de modo que a cultura corporativa seja estimulada por meio de uma comunicação saudável e eficaz. Isso é fundamental para que em momentos de crise, por exemplo, todos estejam integrados e motivados para uma mobilização coletiva frente aos desafios do mercado competitivo.

Em outras palavras, a qualidade das relações humanas – externas e internas – permite à organização difundir a imagem que ela deseja passar. E isso depende, muitas vezes, de ferramentas que facilitem o cultivo de um bom relacionamento no ambiente de trabalho, e entre os consumidores e a empresa.

Realizado este preâmbulo, essa pesquisa se justifica na intenção de reforçar a importância do marketing de relacionamento, tanto no ambiente organizacional como fora dele, além do interesse pelo fenômeno dos clubes de assinatura de livros, onde há muitos subsídios para pesquisas em diferentes áreas. Assim, ela é orientada pela seguinte pergunta: Como é justificada a importância do relacionamento para os clubes de assinatura?

Para respondê-la foi realizado um estudo de caso com um clube de assinatura de livros consolidado, dito como pioneiro e mais famoso no Brasil: a TAG Experiências Literárias. O objetivo foi identificar e compreender suas estratégias de relacionamento interno e externo, bem como propor algumas melhorias a partir da observação e interpretação das ações desempenhas por ela.

Posto isso, este artigo está dividido em três partes: a fundamentação teórica, que irá abordar conceitos voltados para o modelo de negócio em questão, bem como para o marketing de relacionamento e sua aplicabilidade; a apresentação dos resultados da pesquisa; e, por fim, algumas considerações mais gerais.

## 2 MODALIDADE CLUBES DE ASSINATURA: VANTAGENS E DESAFIOS

Os clubes de assinatura chegaram com força no Brasil nos últimos anos. Isso é justificada pela transformação do qual o mercado vem passando, cuja ampliação reflete em inúmeras novas oportunidades de negócios. Outra explicação para esse fenômeno em ascensão está na comodidade e na exclusividade do serviço, com temática definida destinada a determinados grupos de pessoas, conforme ressalta Ribeiro (2016).

Atuantes em diversos segmentos com a comercialização de produtos e serviços, essas empresas são voltadas para consumidores cujo perfil é caracterizado pelo interesse em objetos surpresa, exclusivos, colecionáveis ou difíceis de encontrar na cidade que residem. Independente do nicho, o cliente busca com a assinatura uma experiência intangível através da originalidade. Segundo Ribeiro (2016), ao entrar para um clube o associado procura um estilo de vida, status, ser surpreendido.

“No modelo de assinatura o empreendedor tem que se preocupar com a curadoria ao invés do cliente escolher o produto. Isso trás uma responsabilidade para o clube de assinatura, se o cliente não gostar, ele pode cancelar. No e-commerce tradicional a responsabilidade é dividida com o cliente, pois ele só não vai gostar se o produto vier trocado, não servir ou tiver alguma característica diferente do que foi descrito no site. (...) Um clube de assinatura tem que criar uma experiência completa oferecendo informações e benefícios adicionais ao invés de somente vender o produto”. (RIBEIRO, 2016. Disponível em: <http://www.clubesdeassinatura.com.br/single-post/2016/06/19/Diferencas-entre-o-modelo-de-negocios-de-assinatura-e-um-e-commerce-tradicional>. Acesso em: 30 de julho de 2018)

Em outras palavras, os clubes de assinatura podem ser caracterizados por meio da oferta e da experiência oferecida, já que eles trazem consigo “informações e benefícios adicionais ao invés de somente vender o produto” (RIBEIRO, 2016). Isso gera valor à marca e oferece aos clientes as gratificações esperadas.

Segundo Freitas e Lima (2014), esse é um promissor modelo de negócio com grandes vantagens competitivas. Um dos principais benefícios, de acordo com os autores, é que ele abrange diferentes segmentos, dando ao empreendedor um enorme diferencial caso ele esteja explorando uma atividade até então pouco desenvolvida.

Freitas e Lima (2014) apontam ainda que os clubes de assinatura não concorrem com grandes empresas devido à oferta de um serviço exclusivo e à garantia de consumo direto da clientela. Os autores também afirmam que a possibilidade de criar diferentes planos de assinatura é outra vantagem, pois dá ao cliente a chance de escolha acerca do plano mais condizente com suas expectativas e realidade financeira.

Ainda sobre os diferentes planos oferecidos por essas empresas, em suma a receita é gerada por meio da modalidade recorrente de pagamento, dita como uma vantagem e um desafio para os clubes de assinatura. Com ela a cobrança da mensalidade é feita através de boletos automáticos ou debitado automaticamente na fatura mensal de cartão de crédito ou em conta-corrente. Essa mensalidade, porém, pode ser cancelado a qualquer momento pelo assinante, o que significa que os clientes não são fieis. Além disso, consumidores muito satisfeitos são sensíveis à concorrência, por isso a necessidade de cativar e construir um elo emocional e uma relação de confiança, ressaltam Paula e Souza (2016).

Isso condiz com a filosofia dos clubes de assinatura, segundo Ribeiro (2016), já que eles priorizam a fidelização por relacionamento e não por imposição. Logo, para que a fidelização ocorra, a empresa precisa estar constantemente se reinventando e investindo em boas estratégias e ações de comunicação, de modo que contribuam ainda com a difusão da marca. O objetivo é construir sua consolidação ao mesmo tempo em que mantém o cliente cativo através de um bom relacionamento.

Mas esse não é o único desafio enfrentado pelos clubes de assinatura. Por ser uma modalidade de serviço relativamente recente no país, alguns problemas estruturais precisam ser repensados e geridos com responsabilidade por empreendedores que desejam manter a boa imagem da empresa perante seus consumidores.

De acordo com Freitas e Lima (2014), é fundamental que: investidores mantenham um bom relacionamento com seus fornecedores para que haja rapidez na reposição dos estoques; pensem em como será gerido o estoque a fim de atender todos os clientes; invistam em um sistema confiável de entregas, bem como na logística reversa, para que haja agilidade e o acompanhamento necessário; criem contratos de operação com cuidado, pois qualquer omissão ou distorção no texto pode ser motivo de ação judicial; e, caso se torne uma empresa com espaço próprio, atentar-se para as tributações e impostos devidos. Vale salientar que tudo isso exige investimento para custos operacionais.

Apesar dos desafios, as vantagens desse sistema se sobressaem. Freitas e Lima (2014) acreditam que a relação é benéfica para ambas as partes. De um lado estão consumidores ávidos por satisfação e novas experiências; e do outro estão empreendedores criativos a fim de levarem a diante seu próprio negócio.

### 3 PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO EXTERNO E INTERNO

Após driblar os problemas estruturais que envolvem a criação de um clube de assinatura, independente do segmento, deve-se pensar nas ações que irão contribuir para a captura e fidelização de clientes. E quem está diretamente ligado aos conceitos de fidelização e satisfação do consumidor é o marketing de relacionamento.

“O relacionamento é uma forma atual do sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três fases: pré-venda, na conclusão da venda e a pós-venda, sendo nestes estágios que o trabalho começa. (...) O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuem para o crescimento do desempenho nos resultados sustentáveis”. (SILVA, KAERCHER, 2009, p. 8)

Lima (2016) reforça que a busca pelo aumento da lucratividade nos negócios, atualmente, é uma consequência das ações e estratégia de relacionamento individualizado com os clientes, que visa cultivar a lealdade e fidelização dos mesmos. Lima (2016) afirma também que é preciso ter olhares voltados para esses temas em constância, já que as dimensões dessa relação parecem não ser facilmente identificadas. Isso porque, conforme assinala a autora, o mercado atual caracteriza-se pelo aumento da concorrência, pela necessidade de produtos e serviços de ótima qualidade a baixo custo, e pela necessidade de inserção nas diversas mídias sociais.

Driblar essas barreiras requer das empresas empenho e dedicação no que diz respeito à informatização e adoção de ferramentas capazes de fornecer dados que sirvam para o desenvolvimento de estratégias eficazes. “É através do conhecimento do valor demandado pelo cliente que se alcança maior qualidade de produtos e serviços” (SILVA, KAERCHER, 2009, p. 8).

Esse conhecimento, segundo Silva e Kaercher (2009), é adquirido por meio de um bando de dados que dá à empresa rápido acesso aos múltiplos pontos de contato com o cliente. E o marketing de relacionamento, também conhecido por CRM (*Customer Relationship Management*), está diretamente ligado à definição desse banco de dados.

Com o CRM<sup>1</sup>, ressaltam Silva e Kaercher (2009), é possível saber quem são os clientes mais fiéis, bem como conhecer suas preferências; estimular a compra de quem está

---

<sup>1</sup> A sigla do termo em inglês pode ser traduzida para “Gestão de Relacionamento com o Cliente”. Silva e Kaercher (2009) reforçam que se trata de sistema de informação automatizado que contribui para a captura de dados dos clientes.

indeciso; saber o que eles vão ou não vão comprar; dentre outros. Trata-se de uma estratégia capaz de gerenciar relacionamentos entre organizações e clientes.

No entanto, “formar e manter um banco de dados de clientes requer um investimento adequado e de grande porte em *hardware*, *software* de *database*, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada” (KOTLER, KELLER, 2012, p. 152). Além disso, “um *database* marketing eficiente requer gerenciamento e treinamento de funcionários, assim como de revendedores e fornecedores” (KOTLER, KELLER, 2012, p. 153). Esses fatores muitas vezes impedem as empresas de usarem o CRM eficientemente,

Para Demo e Guanabara (2015), todavia, esses relacionamentos, através do marketing, adquirem um sentido especial quando englobados ao CRM, por apresentar-se como uma vantagem diferenciada quando a questão é competitividade. Esta afirmação mostra o quão importante é o elo entre a informática e o relacionamento, “pois a informação é o instrumento primordial para a identificação dos clientes, a pesquisa de satisfação, análise de mercado e previsão de tendências, divulgação e publicidade, dentre outros” (SILVA, KAERCHER, 2009, p. 12).

Silva e Kaercher (2009) apontam que, apesar do aperfeiçoamento do conceito de marketing de relacionamento percebido por meio do CRM, ainda existem outras barreiras a serem vencidas na fidelização de clientes. Para os autores, é importante adequar-se às mudanças e ceder à importância de estudar o comportamento dos clientes. Conhecê-los mais de perto não é só a base do marketing de relacionamento; é também sinônimo de consolidação do processo de venda.

Concomitantemente, esse método de venda não se restringe aos desafios do cenário externo. Segundo Freire, Lima e Leite (apud GORDON, 2009, p. 5), o marketing de relacionamento “exige também a construção de uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes (...)”. É aí que entra o marketing de serviço voltado para a comunicação interna.

A comunicação interna é uma modalidade voltada para aqueles que compõem a empresa, promovendo “a integração dos funcionários, a troca de informação e o estímulo às experiências e ao diálogo” (RIBEIRO, LIMA, GHISLENI, 2006, p. 102). Isso pode ocorrer através das chamadas TICs (Tecnologia de Informação e Comunicação), e por meio da

interferência dos gestores, já que é sua função criar “ações de monitoramento e troca de comunicações, incentivando e promovendo a conectividade e, ainda, construindo conscientemente redes informais de correspondência” (LEMOS, BARBOSA, 2016, p. 16).

Ribeiro, Lima e Ghisleni (2006) ressaltam que, para que essa área de abrangência exista, é preciso um trabalho de analítico de planejamento tanto quanto nas demais áreas de marketing. Trata-se de ações e produtos de comunicação – aliadas às TICs – desenvolvidos com o objetivo de agregar valor a sua marca. Segundo os autores, essa comunicação

“não pode ser o resultado de esforços individuais, porque a imagem da organização deve ser única. O processo de tomada de decisões deve ser compartilhado por todas as instâncias da corporação. Portanto, a integração das atividades será possível pela ação conjunta de profissionais de várias áreas, em ações combinadas, garantindo a coerência da linguagem e, ao mesmo tempo, respeitando as diferenças de cada setor”. (RIBEIRO, LIMA, GHISLENI, 2006, p. 100).

O objetivo é promover a troca de informações e estímulo ao diálogo por meio de aperfeiçoamento profissional, a fim de atingir os objetivos gerais da organização, de acordo com Ribeiro, Lima e Ghisleni (2006). Kotler e Keller (2012, p. 20) reforçam que “as atividades dentro da empresa podem ser tão importantes quantos as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa”. Ainda segundo os autores, para a excelência do serviço a equipe precisa estar integrada e pronta para fornecê-la.

A excelência em marketing exige, conforme apontam Kotler e Keller (2012), exige foco nas abrangentes áreas de relacionamento do marketing. Enquanto os processos externos desenvolvem a distribuição de produtos ou serviços por meio da relação com o cliente, os internos contribuem para o treinamento e a motivação dos funcionários, relatam os autores. Kotler e Keller (2012, p. 391) também salientam que no meio disso tudo está o marketing interativo, que “descreve a habilidade dos funcionários em servir o cliente”.

Tanto a comunicação interna quanto a externa, por meio do marketing de relacionamento, são compostos por estratégias e ferramentas guiadas por três aspectos:

(1) a interação, que aborda os meios de se comunicar e a produção de conteúdos a partir de relações sociais; (2) a mediação, que se relaciona com os canais de comunicação, ou seja, as tecnologias de informação e comunicação em sua dimensão técnica e social, em situações de interação e mobilização de conhecimentos; e (3) uma expressão, tendo em vista que os meios de comunicação produzem uma narrativa, que busca apresentar como a organização poderia ser percebida por seus públicos de interesse (BLANC, BOUILLON apud LEMOS, BARBOSA, 2016, p. 5).

Essas estratégias passaram a ser desenvolvidas, segundo Sales (2012), devido às transformações que vem enfrentando o mercado brasileiro e os vários setores da economia.

De um lado estão as empresas, que se multiplicaram saturando alguns setores econômicos; do outro estão os consumidores, cada vez mais bem informados e exigentes. Baseando-se nisso, as empresas têm buscado novas formas e técnicas de venda e difusão de suas marcas.

Antes de identificar essas técnicas e demais ferramentas de relacionamento com o cliente utilizadas pela TAG Experiências Literárias a partir da proposta metodológica de estudo de caso, é importante explicar um pouco sobre a história da empresa em questão para que seja percebida sua evolução e consolidação no mercado dos clubes de assinatura

## 4 TAG EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS

A TAG Experiências Literárias nasceu com o propósito de se tornar um clube de assinatura de livros diferente daqueles que fizeram sucesso na década de 1970. Naquela época, os chamados clubes de leitura, normalmente, circulavam livros escolhidos pelos assinantes. Os associados da TAG, porém, são mensalmente surpreendidos.

Conforme dados fornecidos pelo site da empresa, a TAG existe desde julho de 2014. Ela foi fundada em uma biblioteca pública por três jovens gaúchos, na época estudantes de administração, e atendia um público predominantemente sulista de 60 pessoas. Após dois anos de trabalho, a empresa alcançou a marca de dez mil leitores. E hoje, com quatro anos de existência, possui mais de 21 mil assinantes ativos espalhados por 1.500 cidades brasileiras.

Para atender essa demanda a TAG conta, atualmente, com cerca de 70 funcionários com funções diferenciadas que dedicam seu tempo para cuidar do clube em um espaço localizado no bairro Floresta, em Porto Alegre (RS). De acordo com o portal GaucháZH, o faturamento mensal da TAG ultrapassa R\$1,2 milhões.

Norteadas pela vontade de oferecer uma experiência de leitura diferenciada, a proposta da TAG consiste na entrega de uma caixinha contendo um livro surpresa, de capa dura e edição exclusiva, escolhido por um curador de referência no cenário intelectual. A esse serviço eles dão o nome de TAG Curadoria<sup>2</sup>, voltado para leitores que tenham preferência por livros que os façam sair da sua zona de conforto, sejam eles clássicos ou contemporâneos.

“A proposta curatorial da TAG é proporcionar aos seus leitores do clube de assinatura uma experiência, no sentido estético, como um convite para vivenciar o mundo dos sentidos que lhe são expostos. (...) O perfil dos curadores é bastante diverso, entre nomes nacionais e internacionais, alguns são amplamente conhecidos nos meios de comunicação de massa como a televisão e internet”. (OLIVEIRA, 2017, p. 165)

Os números cada vez mais crescentes permitiram ao clube expandir seus negócios. Desde abril de 2018 a empresa passou a oferecer novas experiências literárias através da TAG Inéditos<sup>3</sup>, que traz obras de sucesso no exterior ainda não lançadas no Brasil. De acordo com

---

<sup>2</sup> De acordo com o site da Tag, a caixinha também contém um marcador personalizado; uma revista com conteúdo exclusivo sobre a obra, o(a) autor(a), o(a) curador(a) e demais curiosidades a fim de enriquecer a leitura; um box colecionável; e um brinde ligado à história do livro. Atualmente, o serviço custa R\$62,90 mais taxa de entrega, mas o valor pode ser abatido caso o assinante opte pela fidelização anual.

<sup>3</sup> Esse KIT, no valor mensal de R\$44,90 mais taxa de entrega, vêm com um livro em formato brochura, um marcador e um infográfico da obra. O plano anual de fidelização tem 10%.

o site TAG, trata-se de uma modalidade destinada àqueles que possuem preferências por *best-sellers* de leitura rápida e linguagem contemporânea.

A TAG<sup>4</sup> é pioneira no segmento dos clubes de livros no Brasil, nascida em uma época de ascensão dos serviços por assinatura. Logo após seu surgimento, outros clubes de leitura pipocaram no mercado, trazendo concorrência e interatividade. Segundo Lima (2016), essa é uma tendência do mundo dos negócios, uma vez que ela caracteriza-se pelo aumento constante de concorrentes, pela necessidade de produtos e serviços de ótima qualidade a baixo custo, e pela necessidade de inserção nas diversas mídias sociais.

É por isso que “as organizações estão buscando cada vez mais fazer do relacionamento a principal arma para sobreviverem no mercado” (PAULA, SOUZA, 2016, p. 70). Ele, somado as tecnologias da informação, tem auxiliado na busca rápida e eficiente de informações sobre os clientes, contribuindo para sua consolidação. Para Sales (2012), essa combinação contribui de maneira positiva para que as empresas transformem seus serviços intangíveis e concretos.

---

<sup>4</sup> Vale ressaltar que em ambos os serviços a escolha do livro a ser enviado é mantida em suspense para que o assinante só conheça a obra quando recebê-la em casa. É daí que surge o conceito de que a TAG oferece mais que um produto; ela oferece, como eles próprios denominam, “experiências literárias”.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada nessa pesquisa foi um estudo de caso exploratório, de caráter quantitativo-qualitativo e de abordagem descritiva. Segundo Yin (2015), o estudo de caso representa um estudo empírico e abrangente, que segue a lógica do planejamento, coleta e análise de dados. Ele inclui abordagens quantitativas e qualitativas em estudos únicos ou múltiplos, permitindo um conhecimento detalhado.

O objetivo aqui, além da pesquisa bibliográfica e documental, é a identificação e registro das estratégias de marketing de relacionamento interno e externo de um dos mais famosos clubes de assinatura de livros brasileiros: a TAG Experiências Literárias. O intuito, através da interpretação do fenômeno, é quantificar as práticas de comunicação e relacionamento adotadas pela empresa, e examinar seu desempenho e os efeitos resultantes.

Se tratando das ações de comunicação externa, a escolha dessa metodologia se deve ao fato de querer adquirir melhor compreensão sobre até que ponto elas contribuem para um bom relacionamento entre a TAG e seus associados, bem como confirmar se a suposição teórica é de fato válida. Entender esse fenômeno permite também a oferta de subsídios para um aperfeiçoamento do que já está sendo praticado. Por isso, o principal procedimento empregado seguiu as etapas de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo observacional.

Concomitante foi realizada uma entrevista semiestruturada<sup>5</sup>, por e-mail, com um dos funcionários do setor de marketing da TAG, a Marília de Castro<sup>6</sup>. A ela foram indagadas questões voltadas para as ações de comunicação interna:

- 1) Que tipo de ações vocês realizam para aumentar a interação entre os colaboradores? Quais têm funcionado e por quê?
- 2) Quais ferramentas de comunicação vocês utilizam para que as informações se tornem lineares entre todos da empresa?
- 3) Vocês realizam algum tipo de acompanhamento das interações com o cliente?
- 4) De que forma vocês buscam aprendizados para gerar melhorias nos produtos de vocês? O cliente participa desse processo?

---

<sup>5</sup> De acordo com Appolinário (2006), a entrevista semiestruturada está relacionada a uma conversa que possui foco determinado e questões pré-definidas.

<sup>6</sup> Foi realizado um contato prévio com a empresa, por e-mail, solicitando auxílio na pesquisa. Foi explanado a importância do estudo e pedido informações, através de uma breve entrevista, sobre como acontece a comunicação entre os colaboradores da empresa, isto é, como ocorre o relacionamento interno/institucional. A resposta positiva veio da Marília, que afirmou estar à disposição para responder as questões.

- 5) Quais as principais fontes de feedbacks dos clientes?
- 6) Quais são as métricas mais importantes que vocês avaliam? Por quê?
- 7) Recentemente realizaram algum tipo de questionário focado em feedbacks e satisfação? Quais os principais elogios e quais os principais motivos de reclamações dos clientes?

A conversa permitiu a identificação de algumas ações de comunicação interna e integração desenvolvidas pela empresa, bem como uma breve percepção da mesma em relação ao seu relacionamento com os associados.

Ademais, é importante frisar que aqui o método quantitativo está relacionado ao número de estratégias investigadas e processadas. Já o método de caráter qualitativo se refere aos dados coletados a partir de interações sociais da pesquisadora com os gestores da empresa em estudo, por meio de entrevista, e a partir de uma abordagem observacional. A amostra – do tipo não probabilística<sup>7</sup> –, baseia-se na aproximação da pesquisadora com a temática.

Acerca do processamento de dados, em termos quantitativos, apenas serão contabilizadas e listadas as ações de marketing de relacionamento externo a partir da observação no cabal de vendas da TAG e suas redes sociais. Isso também serviu para a mensuração dos dados qualitativos, que foi construída por meio de descrições a partir da compreensão das particularidades que cada ação de relacionamento possui. A análise dos dados também ainda com os trechos importantes da entrevista a fim de atingir os objetivos e responder ao problema de pesquisa.

Vale ressaltar, por fim, que a principal preocupação desse estudo é com significados e valores. Em outras palavras, as informações obtidas apresentam somente conhecimentos parciais a partir de um levantamento preliminar. Espera-se que esse suporte sirva de interesse para outras investigações acerca desse fenômeno.

---

<sup>7</sup> Trata-se de uma amostra selecionada de forma não aleatória, de acordo com Appolinário (2006).

## 6 RESULTADOS E DISCURSÕES

Para criar uma relação de longo prazo a TAG Experiências Literárias investe em diferentes ferramentas de marketing de relacionamento para a fidelização de seus clientes e prospecção de novos assinantes. Abaixo é possível observar que foram identificados oito meios de comunicação e relacionamento com seus associados.

Além disso, de acordo com entrevista cedida pela empresa para esta pesquisa, práticas de comunicação interna são executadas diariamente a fim de criar interação entre os colaboradores no ambiente de trabalho e, principalmente, tornar as informações lineares. Veremos mais sobre essas ferramentas a seguir.

### 6.1 Marketing de relacionamento externo

#### 6.1.1 Site institucional

A TAG possui um site interativo e dinâmico onde é possível encontrar, no rodapé da página, endereço, telefone para contato, endereço de e-mail e os links de todas as redes sociais da empresa. Lá também contém ferramentas que auxiliam o usuário a conhecer melhor a TAG e a entender como funciona o clube e seus serviços.

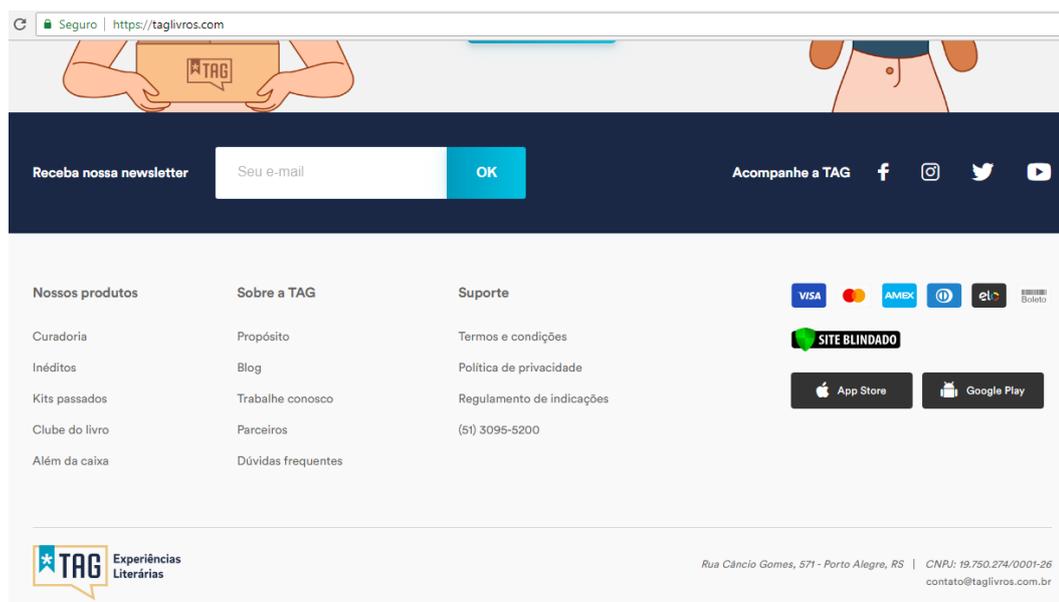


Imagem 1: Rodapé do site institucional da TAG.

Todavia, não foi encontrado nenhum campo específico para que sugestões ou reclamações possam ser registradas diretamente. Observou-se que muitos clientes fazem isso através das mídias sociais, seja por comentários ou através do campo de avaliações.



Imagem 2: Espaço de avaliações do facebook da TAG mostra elogios e reclamações de usuários.

## 6.1.2 FAQ

A Página de Dúvidas Frequentes da TAG, culturalmente conhecida por FAQ (*Frequently Asked Questions*), também se encontra no rodapé do site da empresa através de um link que redireciona o usuário. Lá possível encontrar oito respostas às perguntas consideradas mais comuns sobre a empresa e seus serviços.

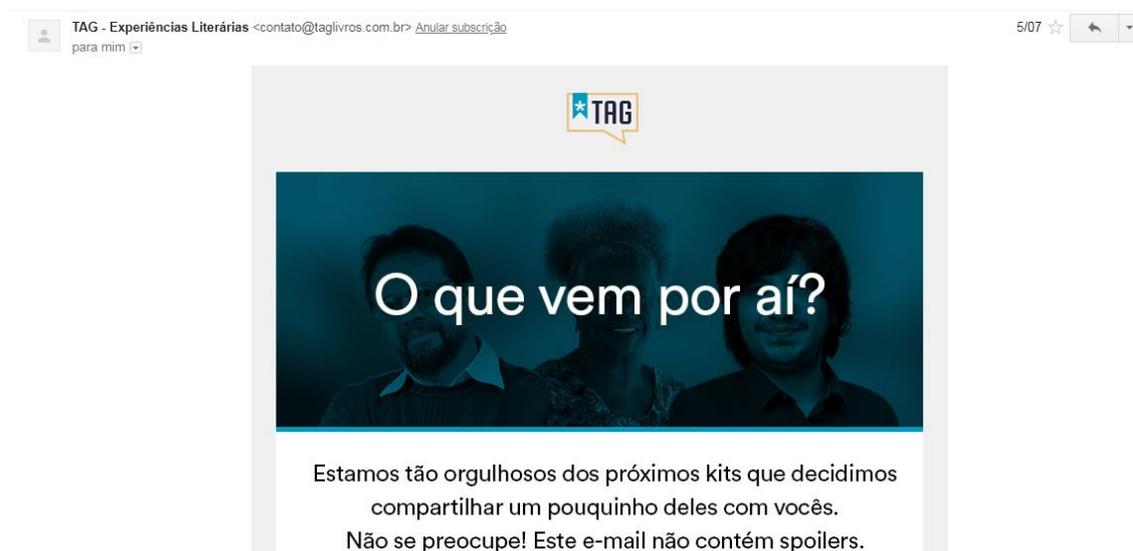


Imagem 3: Página de dúvidas frequentes da TAG.

### 6.1.3 E-mail

A TAG sempre se conecta com seus assinantes e prováveis clientes através de e-mails marketing, onde geralmente são anunciadas as novidades do clube através de newsletters e informativos no geral. Observou-se que esses e-mails são enviados de forma moderada.

Foi percebido também que o conteúdo é exclusivo e enviado de acordo com a *mailing list* selecionada, ou seja, os associados recebem conteúdos diferentes dos não associados. Vale ressaltar que o que é enviado ao usuário comum só ocorre porque o interessado cadastrou seu e-mail no site da TAG.



**Imagem 4: Exemplo de newsletter enviado pela TAG.**

O e-mail (contato@taglivros.com.br) também é uma das principais ferramentas de comunicação entre a empresa e o público externo. Notou-se nas redes sociais, através dos diversos comentários que a empresa recebe, que muitos e-mails com dúvidas ou reclamações – especialmente sobre a entrega – chegam até eles com frequência. Há quem reclame da demora por uma resposta, e há quem elogie a agilidade na resolução do problema.



**Imagem 5: Reclamação feita no Facebook acerca da demora na resolução de um problema acionado por e-mail.**

### 6.1.4 Telefone

Como já fora citado, o telefone da empresa está disponível no site e na descrição da página do Facebook, mas não é aberto para atendimento ao cliente. Além disso, não há indícios que a TAG entra em contato com seus clientes através dessa ferramenta. Acredita-se que essa carência poderia ser suprida com ações voltadas para os associados que por algum motivo interromperam a assinatura.

### 6.1.5 Redes sociais

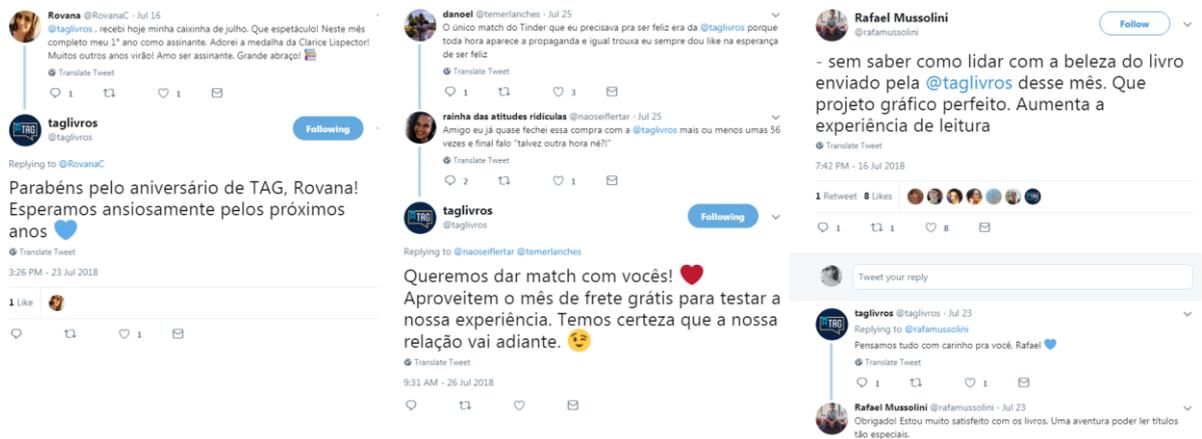
A TAG está presente no Facebook, Instagram, Twitter e Blog. Através dessas mídias a empresa se comunica com seus clientes por meio de conteúdos diferenciados. Esses posts são pensados com cuidado, para cada mídia, e objetivam vender os serviços da empresa ainda que indiretamente. Neles os clientes tem a total liberdade de fazer comentários, sejam eles críticos ou construtivos, e absolutamente todos são respondidos no mesmo tom.

O clube também está no Youtube através de canal próprio comandado por *booktubers* parceiros, onde é oferecido um conteúdo centrado nas gratificações pós-venda. Lá eles também tomam o cuidado de responder todos os questionamentos feitos pelos usuários.

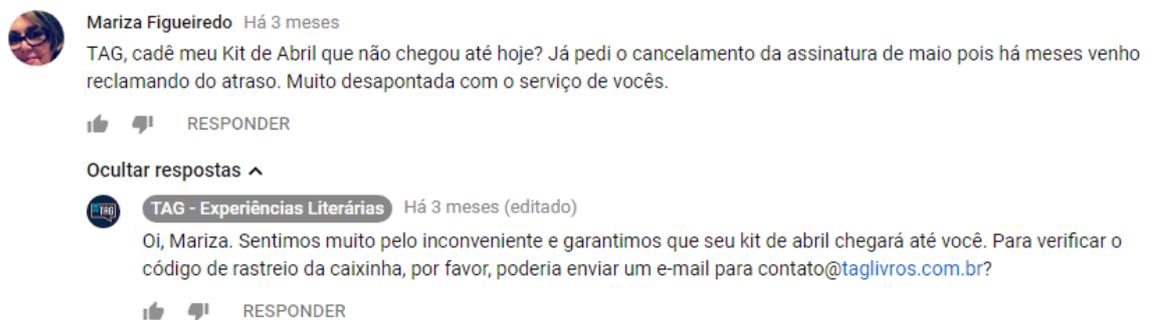
De acordo com a empresa, o prazo para atendimento nas redes sociais – para mensagens privadas ou públicas – e por e-mail é de 48h, e ela parece cumprir grande parte da demanda. Ainda que haja reclamações, elogios quanto à presteza e praticidade da empresa são predominantes em todas as mídias.



**Imagem 6: Resposta a usuária com dúvida sobre o serviço.**



**Imagem 7: Interação da TAG com usuários no Twitter.**



**Imagem 8: Questionamento de assinante sendo respondido publicamente no Youtube.**

### 6.1.6 Aplicativo

A empresa tem também com um aplicativo destinado aos assinantes, onde são realizadas discussões sobre as leituras do mês, bate-papos sobre encontros e diversos outros assuntos. Lá a TAG interage com os participantes, ainda que a troca de ideias seja predominantemente entre os próprios usuários.

### 6.1.7 Loja virtual

A TAG conta ainda com uma loja virtual que oferece produtos voltados para artigos de papelaria, decoração, vestuário, livros, dentre outros. Até pouco tempo o acesso à loja era uma exclusividade dos associados. Hoje é aberta aos internautas em geral, mas para venda só alguns produtos estão disponíveis. Os mais exclusivos, como os KITS dos meses anteriores, permanecem sendo exclusivos aos associados.



Imagem 9: Página inicial da loja virtual.

A loja não possui chat ou central de atendimento, e conta com layout muito semelhante ao do site, com as mesmas informações e links no rodapé da página.

### **6.1.8 Pesquisa de satisfação**

Foi identificada<sup>8</sup> que a última pesquisa de satisfação realizada pela empresa foi em 2017. Ela fora divulgada por e-mail entre os associados, e esteve disponível durante 30 dias. Concomitante, outra pesquisa foi realizada com o público em geral através das redes sociais. O objetivo foi identificar o perfil dos leitores que acompanham a TAG, mas que até então ainda não eram associados, bem como saber um pouco mais sobre suas preferências.

Segundo informações adquiridas diretamente na empresa, os formulários de cancelamento, as avaliações do Facebook, os e-mails e os recados deixados através do aplicativo são outras fontes de pesquisas de satisfação e feedbacks dos clientes. E as principais métricas são as taxas de cancelamento e o *lifetime* (tempo no clube) de cada associado.

A TAG divulga que tudo que traz feedbacks relacionados a produtos, atendimento, entregas e serviços em geral são passados à área de Gestão de Clientes e para as demais áreas responsáveis. O intuito é sanar as falhas e desenvolver-se.

## **6.2 Marketing de relacionamento interno**

A partir de uma entrevista semiestruturada realizada por e-mail com um dos funcionários do setor de marketing da TAG, a Marília de Castro (MC), foram identificadas algumas ações de comunicação interna e integração desenvolvidas pela empresa. O objetivo dessas ações, segundo a colaboradora, é *“fomentar a interação entre a equipe de diversas maneiras, bem como unificar as informações e forma de atender nossos associados”*.

### **6.2.1 Integração corporativa**

A integração corporativa tem a finalidade de informar o negócio e cultura organizacional da TAG. De acordo com a entrevistada, no primeiro dia de cada novo membro da equipe, toda a empresa vai para o auditório da sede a fim de recepcioná-lo. *“O novo tagger é recebido com uma salva de palmas, recebe um kit de boas-vindas, é apresentado à equipe pelo seu gestor e recebe os cumprimentos de cada colega”* (MC).

---

<sup>8</sup> Através da entrevista semiestruturada com o setor de marketing da empresa, obteve-se a informação sobre as pesquisas citadas. Percebeu-se que não há uma periodicidade na coleta desses dados por parte da TAG, através dessa ferramenta.

Ainda como parte do processo de integração dos novos *taggers*, como denomina a entrevistada, são organizadas palestras compostas por teoria e prática.

*“A parte teórica é mais voltada sobre a história da TAG, sobre o mercado de assinaturas e sobre cada área da empresa. O objetivo, além de integrar o novo colaborador, é apresentar pelo menos uma pessoa de referência em cada área. Já a parte prática consiste em um treinamento de quatro turnos na linha de montagem da empresa, cujo propósito é a integração entre as áreas administrativa e de montagem”.* (MC)

Percebe-se que a integração ocorre de forma lúdica e, ao mesmo tempo formal.

### **6.2.2 Eventos**

Mensalmente a empresa organiza dois principais eventos de integração: um churrasco e o que eles chamam de "esculacho". *“O churrasco é um momento de descontração que acontece na primeira sexta-feira pós pagamento, nas dependências da empresa, após o horário de expediente”* (MC). Além disso,

*“A empresa "institucionalizou" um momento mensal de esculacho para comemorar os aniversários de empresa, que é quando a equipe toda se reúne em um momento em que os aniversariantes contam um pouco sobre como está sendo a experiência de trabalhar na TAG”.* (MC)

Outras atividades realizadas pela TAG envolvem eventos de final de ano e de aniversário da empresa, bem como a ação no dia das mães realizada pela primeira vez neste ano, em que as mães da equipe foram convidadas para conhecerem o espaço físico da TAG. Além disso, mensalmente é realizado o que eles chamam de Café Literário, momento em que a equipe de Produto apresenta ao restante da empresa o kit do mês seguinte, de modo que todos possam entender os pontos fortes e de atenção dos kits que estão sendo enviados aos associados.

### **6.2.3 Ações institucionais**

De acordo com a entrevistada, em termos de comunicados mais estratégicos e a respeito dos resultados de desempenho da empresa, são feitas reuniões gerais periodicamente com toda a equipe. Essas reuniões contam com um levantamento dos indicadores de qualidade feito pela área de Planejamento, e as apresentações dos resultados são realizadas pelos gestores de cada área.

As comunicações mais corriqueiras, como de promoções, abertura de vagas, informações relacionadas a ações internas do RH (como a do dia das mães) e de ponto são feitas por e-mail e/ou grupo de WhatsApp. Fora isso, a empresa conta com um mural de avisos na recepção onde são informados comunicados mais gerais.

### **6.3 Possibilidades de melhorias**

Apesar de cultivar um relacionamento estável através dos muitos meios de comunicação que a empresa possui, tanto para com seu público interno quanto com o seu público externo, considera-se que algumas medidas de aprimoramento devam ser ponderadas. O intuito é, sobretudo, diminuir a quantidade de mensagens, especialmente nas redes sociais, que transmitam uma imagem negativa sobre a empresa.

A priori a TAG deve pensar em incluir em suas estratégias ações de CRM (*Customer Relationship Management*), justificada pela capacidade que ele tem em estabelecer uma política de captura e fidelização de clientes através de informações coletadas e armazenadas em um banco de dados, conforme assinalam Demo e Guanaraba (2015).

Essas informações podem ser utilizadas a favor da empresa para a criação de um conteúdo direcionado aos clientes ainda não fidelizados ou não capturados, bem como para o desempenho dos serviços de modo que atendam as expectativas dos assinantes. Demo e Guanaraba (2015) salientam que o CRM também contribui como uma orientação ao universo do cliente, além de estabelecer confiança, envolvimento, trabalho em equipe, inovação e flexibilidade, norteados assim o relacionamento da empresa para com o seus públicos.

Baseando-se nisso, outras atividades ainda podem ser mais exploradas pela empresa, como, por exemplo:

- 1) reconhecer as preferências e gostos dos clientes pode servir para a construção dos próximos KITS (esses dados podem ser adquiridos por meio de pesquisas de opinião);

- 2) eficiência e rapidez na resolução dos problemas através de uma equipe focada apenas nisso, cuja comunicação dialogue igualmente com os demais setores da empresa (a criação de e-mails para fins específicos talvez ajude no planejamento e na organização das respostas e atendimento);

3) oferta de atendimento personalizado;

4) recompensas para os fidelizados (a empresa já tem essa prática para os que optam pelo plano anual, por meio de desconto, mas dar simbologia através de outras ações é um jeito bacana de atrair novos associados);

5) ofertar serviços (no caso da TAG, “experiências”) de cada vez mais qualidade (a oferta de edições exclusivas, de cada dura, foi uma excelente estratégia. Outras podem ser pensadas nesse sentido);

6) dar espaço à percepção do cliente acerca dessa empresa e da sua relação com ela;

7) e adotar um SAC (canal de reclamações) e um *chat online* (já que o uso do telefone não é habitual) para agregar valor ao que já está em uso, em especial na loja virtual, por se tratar de uma ferramenta carente de possibilidades de interação com os usuários.

Em relação a comunicação interna, percebe-se que a empresa já proporciona de diversas maneiras uma excelente integração corporativa aos colaboradores, promovendo a interação entre os funcionários e o alinhamento das informações. A única sugestão a ser dada é a criação de um clube de leitura entre os próprios associados através de um jogo de pontos que beneficie os leitores mais assíduos de alguma forma.

Fomentar na empresa o serviço que eles mesmos desejam vender demonstra que a TAG não é um projeto desenvolvido somente com fins lucrativos, mas também porquê há intenção racional e voluntária pelo modelo de negócios em que ele fora instituído, além de uma enorme aproximação pelo segmento literário por parte dos sócio-fundadores. Afinal, a TAG é uma combinação de oportunidades com recursos que estão à disposição, onde se deseja extrair os benefícios financeiros e emocionais de tal decisão.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda empresa necessita, atualmente, de uma comunicação integrada e transparente. Entende-se que ela facilita o crescimento da marca e a difusão do trabalho desenvolvido. Para tanto, todos os colaboradores da organização devem estar em sinergia através das práticas e ações estabelecidas. Outro fator tão importante quanto são as práticas de comunicação externa através de estratégias que fazem com que a empresa traga retorno financeiro e seja reconhecida no mercado competitivo de hoje. Essas ações precisam estar unificadas, primeiramente entre os colaboradores e, sobretudo, para com os clientes.

No caso da TAG Experiências Literárias, percebe-se que ela está inserida em diversos canais de comunicação a fim de atender as preferências do seu público-alvo – lotada em todos os cantos do país. A empresa e quem a compõe demonstra estar sempre disponível ao público em diferentes meios. Ainda que haja alguns problemas de comunicação, de modo geral é notável que o trabalho de relacionamento rende ótimos frutos. Por isso, deve-se manter a qualidade do que já vem sendo feito, mas, ao mesmo tempo, pensar cada vez mais no aprimoramento da sua relação, já que os clientes podem ser caracterizados como instáveis devido o modelo de negócio do qual faz parte.

Em relação aos meios de relacionamento interno, percebeu-se que ela é difundida através de redes formais e informais, seguindo a cadeia de informações. Salienta-se que a comunicação interna promove a integração entre os funcionários, facilitando o desempenho na venda dos produtos e serviços da organização. E nisso a TAG demonstra dar atenção.

Vale salientar ainda que os conceitos abordados neste estudo mostram, em linhas gerais, a importância da comunicação e sua complexidade. Ao mesmo tempo em que ela é indispensável, já que sem ela nada acontece, é fundamental que administradores e comunicadores estejam preparados para lidar com suas particularidades. Eliminar seus obstáculos nem sempre é fácil, mas minimizar ao máximo garante que a empresa seja mais harmônica interna e externamente.

Este estudo de caso teve como principal objetivo identificar as principais estratégias de relacionamento interno e externo utilizada pela empresa TAG Experiências Literárias. A partir da observação sobre como a empresa se comporta em ambos os sentidos, foram propostas algumas melhorias de comunicação. Tendo em vista que toda empresa passa por

dificuldades particulares, acredita-se que esta pesquisa sirva de norte para o desenvolvimento de outros estudos de marketing acerca desse modelo de negócio.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. Thomson, 2006.

BALSEMÃO, Rafael. Clube de assinatura de livros com sede em Porto Alegre chega aos 18 mil associados em três anos. **GauchaZH**, Porto Alegre, 03 de julho de 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/cultura-e-lazer/livros/noticia/2017/07/clube-de-assinatura-de-livros-com-sede-em-porto-alegre-chega-aos-18-mil-associados-em-tres-anos-9831055.html>>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.

DEMO, Gisela; GUANABARA, Morgana. **Marketing de relacionamento com a apple: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone**. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 1, 2015.

FREITAS, Cristiano; LIMA, Tomás. Gestão financeira para modelos de negócio web. **Startup Sebrae Minas**, Minas Gerais, outubro de 2014. Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Gestao-Financeira-para-modelos-de-negocio-web-volume-2.pdf>>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.

FREIRE, Cenira Patrícia S.; LIMA, Maria Vanicleia S.; DA COSTA LEITE, Betânia. **Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes**. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 8, n. 2, 2009.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: Um estudo de revisão sistemática. **In: XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 2016.

LIMA, Natally Santos. **Ações de marketing de relacionamento: um estudo em micro e pequenas empresas do seguimento de produtos naturais**. São Cristóvão: UFS, 2016.

OLIVEIRA, Isa Marques. O mercado editorial da curadoria literária: do Círculo do Livro ao modelo da TAG Experiências Literárias. **Em Tese**, v. 23, n. 2, p. 158-173, 2017.

PAULA, Lidiane da Silva de; SOUZA, Antonio Carlos Breves de. **Fidelização de clientes e marketing de relacionamento**. Episteme Transversallis, v. 10, n. 1, 2016.

RIBEIRO, Gabriel. Diferenças entre o modelo de negócio de assinatura e um e-commerce tradicional, jan. 2016. Associação Brasileira dos Clubes de Assinatura. Disponível em: <http://www.clubesdeassinatura.com.br/#!artigos/psmru>. Acesso em: 30 de jul. de 2018.

RIBEIRO, Andressa Dembogurski; LIMA, Gisele Melo; GHIS, Taís Steffenello. **A importância da comunicação integrada nas empresas.** Disciplinarum Scientia| Artes, Letrase Comunicação, v. 7, n. 1, p. 97-106, 2006.

SILVA, N. A.; KAERCHER, Andre Luiz Nascimento. A importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes. **São Paulo**, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.