

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Karina Carey Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:**

Estudo sobre as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Karina Carey Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:**

Estudo sobre as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Helenice Carvalho

Porto Alegre

2010

Karina Carey Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:**

Estudo sobre as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Helenice Carvalho  
Orientadora

---

Prof. Me. Denise Avancini Alves  
Avaliador

---

Prof. Me. Mônica Pieniz  
Avaliador

**A Deus,**

Pelo dom da vida;

**A meus queridos pais,**

Pelo exemplo de família, pelo amor e dedicação;

**A meus irmãos,**

Pelo carinho, apoio e companhia.

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, primeiramente, a meus pais, Carlos e Lúcia, pelo amor, apoio e confiança; por me ensinarem os verdadeiros valores da vida e serem exemplos de pais. Agradeço a eles por todo o esforço e sacrifício dispensados para oferecer a mim e a meus irmãos uma educação de qualidade. Cheguei onde estou hoje graças a eles.

Agradeço a toda a minha família - irmãos, tios e primos - pelo carinho, união e pelos momentos de confraternização; mas em especial a meus avós e também padrinhos, Hary e Vilma, pelo amor, preocupação e dedicação desde quando eu era criança. Agradeço aos meus verdadeiros amigos, pelas muitas risadas, pelo companheirismo e paciência neste momento em que estive um pouco mais ausente.

Agradeço a minha amiga, cumadre e quase irmã, Priscila Grevinel, por estar ao meu lado em todos os momentos, me aconselhando e acreditando nos meus sonhos. Ao meu pequeno afilhado, João Gabriel, por deixar a minha vida ainda mais alegre e feliz. Meu agradecimento, também, a minha amiga de infância Vanessa Mantovani, pela amizade sincera e pela importante ajuda na conclusão deste trabalho.

Agradeço à minha querida orientadora Helenice Carvalho, por estar sempre disponível, pela paciência e dedicação; e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de concluir o curso de graduação em Relações Públicas.

Agradeço ainda, de forma muito especial, ao Clube do Assinante de Zero Hora, principalmente nas pessoas de Ari Lopes, por ter recebido a idéia deste projeto de braços abertos e me auxiliado na busca pelo histórico do Clube; de Lisandra Rigo, por gentilmente ter se disposto a conversar sobre o tema deste trabalho, concedendo entrevista e disponibilizando materiais fundamentais para a realização deste estudo de caso; e de Daniela Palma e Janice Oliveira, pela gentileza de terem respondido às entrevistas sobre suas respectivas áreas de coordenação.

*“O sucesso está na nossa capacidade de  
aprender com o passado,  
adotar novas idéias e ações no presente e  
desafiar o futuro.”*

Ronald S. Swift

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão aborda o tema Marketing de Relacionamento como uma estratégia para a fidelização de clientes, cujo objetivo é desenvolver um conjunto de valores que levarão à satisfação e longevidade do relacionamento entre a organização e seus clientes. Para isso, tomou-se como objeto de estudo o Clube do Assinante de Zero Hora, no qual o objetivo geral foi analisar as suas estratégias de marketing, avaliando as ações de relacionamento no processo de fidelização dos assinantes do jornal Zero Hora. Os objetivos específicos do trabalho foram investigar o histórico do Clube do Assinante de Zero Hora, analisar a imagem da instituição, através da percepção de seus clientes, avaliar as suas estratégias de marketing de relacionamento e verificar a importância dessas ações na fidelização dos clientes. A metodologia empregada para tanto foi o estudo de caso das estratégias de fidelização do Clube. A principal conclusão a que se chegou foi de que as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo Clube do Assinante contribuem para a fidelização dos seus clientes, os assinantes do jornal Zero Hora. Porém, precisam ser ampliadas e mais bem planejadas para tornarem-se mais eficientes.

Palavras-chave: marketing, relacionamento, Clube do Assinante de Zero Hora, fidelização, clientes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representatividade de assinaturas com cartão	50
Figura 2 - Tempo de Relacionamento	50
Figura 3 - Tempo até adquirir o cartão do Clube	51
Figura 4 - Tempo de Relacionamento x Tempo de Clube	51
Figura 5 – Localização Sócios Clube	51
Figura 6 - Sexo e Faixa Etária	51
Figura 7 - Taxas de Retenção	52
Figura 8 - Organograma da primeira década	55
Tabela 1 - Amostra utilizada na pesquisa sobre benefícios	56
Tabela 2 - Balanço Social da primeira década: Empresas Associadas	58
Figura 9 - Organograma atual	60
Tabela 3 - Balanço Social da segunda década: Eventos Culturais	62
Tabela 4 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2006	66
Tabela 5 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2007	66
Tabela 6 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2008	67
Tabela 7 - Recebimento e utilização do cartão - ISA 2008	67
Tabela 8 - Frequência de utilização do cartão - ISA 2009	68
Tabela 9 - Satisfação geral com o Clube do Assinante - ISA 2009	68
Figura 10 - Evolução da satisfação com o Clube do Assinante - ISA 2009	69



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 CONHECENDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	<b>13</b>
2.1 Conceitos de Marketing	13
2.2 O Marketing de Relacionamento em sua Essência	18
2.3 Fidelização de Clientes	23
<b>3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	<b>27</b>
3.1 A Tecnologia da Informação e as Ferramentas de Marketing de Relacionamento	27
3.2 Marketing de Relacionamento na Era Digital	33
<b>4 CLUBE DO ASSINANTE ZERO HORA</b>	<b>40</b>
4.1 Procedimento Metodológico	40
4.2 Coleta de Dados	42
4.2.1 Grupo RBS	42
4.2.2 Jornal Zero Hora	45
4.2.3 O Clube do Assinante de Zero Hora	47
4.2.3.1 Primeira Década	52
4.2.3.2 Segunda Década	58
4.2.3.3 Clubinho ZH	62
4.2.3.4 Entrada nas Redes Sociais	63
4.2.3.5 Índice de Satisfação de Assinantes (ISA)	65
4.3 Análise dos Dados	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO C</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO D</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO E</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO F</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO G</b>	<b>90</b>

<b>ANEXO H</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO J</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO K</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO L</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO M</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO N</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO O</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO P</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO Q</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO R</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO S</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO T</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO U</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO V</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO X</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está mudando cada vez mais rápido e, para garantir sua permanência nele, as empresas confrontam-se com as novas exigências, disputando com a concorrência a conquista e retenção de clientes. Juntamente com essas transformações, em função do desenvolvimento da economia e evolução da tecnologia, o comportamento dos consumidores também está mudando. O consumidor ganhou uma nova posição no mercado; é ele quem dita as regras de consumo, já que detém cada vez mais informação e é seduzido por inúmeras marcas a todo momento.

Hoje, não basta oferecer somente um produto ou serviço de qualidade a um preço acessível, as organizações precisam focar sua atenção e centrar seus esforços no relacionamento com os clientes. Compreender e satisfazer às suas necessidades - conceitos do marketing tradicional - são premissas básicas do mercado. As empresas necessitam se diferenciar por meio de estratégias que busquem a fidelização dos clientes.

Nesta busca é que surge o marketing de relacionamento, considerado uma vertente importante do marketing, que visa atrair, realçar e intensificar o relacionamento com a rede de clientes, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. Suas ações têm o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que levarão à satisfação e longevidade do relacionamento entre a organização e seus clientes.

A utilização de estratégias de marketing de relacionamento vem crescendo ao longo dos anos e sendo implementadas com o auxílio da tecnologia da informação. Há diversas ferramentas, como *Customer Relationship Management* (CRM) e *Database Marketing* (DBM), para gerenciar a comunicação e o relacionamento da empresa com os clientes. A Internet, também vem auxiliando neste processo, permitindo a aproximação, a colaboração e a interação em tempo real.

O presente trabalho de conclusão de curso possui como tema principal o marketing de relacionamento e utiliza como objeto de pesquisa e estudo o Clube do Assinante de Zero Hora (ZH), um programa de fidelização, com foco na cultura e entretenimento, formado por assinantes do jornal Zero Hora. Além de se relacionar com sócios e empresas parceiras, o Clube do Assinante ZH apresenta-se como um objeto interessante de estudo por ser um clube de vantagens presente há 22 anos no mercado.

A escolha do tema para este trabalho fundamenta-se, principalmente, no interesse pessoal e profissional da autora pelas questões de relacionamento entre fornecedor e consumidor. Além disso, a autora começou a atuar recentemente como assistente de marketing e eventos na empresa em análise.

O marketing de relacionamento possui grande importância para o campo da Comunicação, ganhando maior relevância neste trabalho em função da área de graduação da pesquisadora, uma vez que as Relações Públicas tem, dentre suas principais funções, o desenvolvimento de estratégias de relacionamento entre públicos e organizações, a fim de construir uma imagem institucional positiva.

A questão de pesquisa que norteou este trabalho monográfico foi descobrir a eficiência das ações de relacionamento do Clube do Assinante ZH na fidelização dos seus clientes. Para esse estudo, foram definidos objetivos, geral e específicos. O objetivo geral era analisar as estratégias de marketing do Clube do Assinante ZH, avaliando as ações de relacionamento no processo de fidelização dos assinantes do jornal Zero Hora. A partir daí, foram construídos os seguintes objetivos específicos: 1) investigar o histórico do Clube do Assinante de Zero Hora, estudando o posicionamento mercadológico da instituição e seu processo de comunicação; 2) analisar a imagem da instituição, através da percepção de seus clientes; 3) avaliar as estratégias de marketing de relacionamento praticadas pelo Clube do Assinante ZH, a fim de conquistar e manter seu cliente ativo; 4) verificar a importância das ações de marketing de relacionamento na fidelização dos clientes.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica, que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos<sup>1</sup>, principalmente livros e artigos científicos, e o estudo de caso, no qual são reunidas informações numerosas e detalhadas de uma entidade ou fenômeno, utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados<sup>2</sup>.

Os capítulos estão divididos de acordo com a metodologia, apresentando primeiramente a teoria e em seguida a parte prática. Dessa forma, o segundo capítulo faz a introdução dos conceitos básicos de marketing, por meio das definições de alguns autores, principalmente de Kotler (1995; 1999; 2010) e McKenna (1992; 1999). O tópico aborda a evolução mercadológica e a consequente modificação no comportamento do consumidor, até chegar à adoção do marketing personalizado. Após a contextualização de marketing de

---

<sup>1</sup> Fonte: Cervo e Bervian (1983).

<sup>2</sup> Fonte: Creswell (1994) *apud* Gil (2009).

relacionamento, cujos teóricos centrais são Madrugá (2006) e Grönroos (2009), inicia o subcapítulo referente a fidelização de clientes, um dos principais benefícios advindos do emprego e aplicação adequados de ações de relacionamento.

O terceiro capítulo apresenta as estratégias de marketing de relacionamento através da utilização de algumas técnicas e programas com a influência da tecnologia da informação. Neste contexto, aparecem as definições e atribuições de CRM, DBM e *Call-Center*, especialmente explicadas por Swift (2001), Bretzke (2000) e Madrugá (2006). Prosseguindo, o capítulo trata a construção de relacionamentos na era digital, ou seja, de que maneira as estratégias de marketing podem ser praticadas na Internet para desenvolver relacionamentos de longo prazo. Nesta segunda parte, os referenciais teóricos foram Karsaklian (2001), Lemos (2002) e Recuero (2009), por abordarem a influência da *web* nas relações sociais, estudando, respectivamente, o *cibermarketing*, a *cibercultura* e as redes sociais.

O capítulo quarto aborda o estudo de caso sobre o Clube do Assinante ZH, inicialmente contextualizando o Grupo RBS e o jornal Zero Hora e em seguida apresentando as informações a respeito do objeto: conceito, histórico, objetivos, funcionamento, relacionamento e comunicação. A partir da coleta de dados e com base na bibliografia de marketing de relacionamento constante nos capítulos anteriores, analisam-se as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora.

Por último, realiza-se um resgate da teoria com a análise do objeto de estudo. As considerações finais, portanto, apresentam as características potenciais do Clube do Assinante ZH e seus aspectos positivos e negativos no relacionamento com os clientes, assim como sugestões de mudança e melhoria nas estratégias de fidelização.

## **2 CONHECENDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O presente capítulo tem como intenção introduzir, primeiramente, conceitos básicos de marketing e a evolução dos estudos sobre a área, para, posteriormente, conhecer um dos seus principais instrumentos e subdivisões, o marketing de relacionamento. Pretende-se conceituá-lo, identificar as principais características desta ferramenta e estudar algumas técnicas de fidelização de clientes.

### **2.1 Conceitos de Marketing**

Os conceitos, estratégias e ferramentas de marketing são amplamente utilizados pelas empresas de todos os níveis. Segundo Kotler e Armstrong (1995), todas as companhias que desejam obter sucesso em seus negócios apresentam um ponto em comum: são fortemente centradas no cliente e comprometidas com o marketing. Elas são voltadas a compreender e satisfazer as necessidades dos clientes em mercados-alvo bem definidos.

A conceituação de marketing é utilizada e discutida por muitos estudiosos e pesquisadores da área. Um dos principais teóricos do assunto, Philip Kotler, definiu marketing como “a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. “[...] é a tarefa de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros” (KOTLER, 1999, p. 155; p. 33). Para o autor, o marketing continua por toda a vida do produto ou serviço, não se resumindo apenas ao momento da venda. O seu objetivo é atrair novos clientes, melhorar o poder de atração e o desempenho do produto, avaliar os resultados das vendas, gerenciando-as, e manter a atual clientela satisfeita.

Carvalho (1999) por sua vez conceituou marketing como a arte de criar e distribuir um produto ou serviço de forma econômica e rentável, de maneira a atender plenamente as necessidades e aos desejos de um consumidor. O autor afirma que marketing significa satisfazer pessoas de forma ética e verdadeira, fidelizar o cliente e transformar o produto em um bem acessível a todos que o desejam. As empresas precisam ter um sistema de trabalho que propiciem todos a fazerem marketing: vendas organizadas sistematicamente, banco de

dados e tecnologia para operá-los com eficiência no atendimento ao cliente, visando sempre à busca de seus clientes potenciais.

De acordo com Kotler (1995), o marketing eficaz começa com a pesquisa em um mercado, na qual são definidos vários segmentos de compradores com diferentes necessidades. Nos segmentos em que a empresa pode atender com eficiência, ela determina seu público-alvo e posiciona seus produtos e serviços a fim de diferenciá-los dos seus concorrentes. A partir daí a empresa desenvolve, em nível tático, o mix de marketing e, após implementá-lo, utiliza medidas de controle para monitorar e avaliar resultados. O mix de marketing, conforme o autor, “consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto” (KOTLER, 1995, p. 31). Essas ações podem ser reunidas em quatro grupos, conhecidos como os “quatro Ps”: produto, preço, praça e promoção.

“O marketing é uma das mais poderosas ferramentas empregadas pelas organizações em sua luta eterna pelo crescimento e sobrevivência” (DALRYMPLE; PARSONS, 2003, p. 1). Os autores salientam que o conceito de marketing é uma filosofia de negócio, no qual sustenta que a chave para se alcançarem as metas organizacionais é determinar as necessidades dos mercados-alvo e entregar a mercadoria desejada de modo mais eficiente do que a concorrência.

O fato de os consumidores procurarem soluções para seus problemas é, para Honorato (2004), a razão de o marketing buscar atender suas necessidades e desejos por meio de ações mercadológicas reunidas no composto de marketing (ou mix de marketing):

O grande desafio do marketing é atingir o consumidor e para isso, ele precisa ser integrado de forma que as variáveis que os compõem interajam sincronicamente, como uma engrenagem, identificando e definindo grupos de pessoas, ou seja, o produto ou os serviços oferecidos precisam atender plenamente aos desejos e necessidades dos consumidores e estar dispostos no ponto, à disposição destes, por meio de um bem elaborado do canal de distribuição. Paralelamente, é necessário o desenvolvimento de estratégias de estímulo ao consumo, o que se dá pela promoção, ou composto promocional, e pelo preço, que nos dias de hoje tem sido com mais intensidade, uma ferramenta estratégica decisiva na venda (HONORATO, 2004, p. 7).

Observa-se que os últimos autores citados possuem uma percepção semelhante a respeito do tema. Eles abordam a estratégia de marketing e utilizam os 4P's na identificação das necessidades dos consumidores e no posicionamento do produto ou serviço no mercado. Percebe-s, também, que a maioria dos conceitos encontrados na literatura da área não foge ao conceito de Philip Kotler, e grande parte dos teóricos baseia-se em seus livros e artigos como ponto de partida para escrever sobre o assunto.

A crença de que metas organizacionais podem ser alcançadas satisfazendo-se aos desejos e necessidades dos clientes tornou-se o conceito geral de marketing. No entanto, a tecnologia evoluiu e está transformando as escolhas dos consumidores e as escolhas estão transformando o mercado; como consequência, está surgindo um novo paradigma de marketing. Conforme McKenna,

passamos de uma era de artigos produzidos em série para uma era de produtos feitos por encomenda. Ao contrário dos automóveis pretos da linha de montagem de Henry Ford, os novos produtos vêm em variedades, cores, tamanhos e modelos diferentes. Hoje, a diversidade não custa mais que a uniformidade (MCKENNA, 1999, p. 6).

“Maior veiculação de anúncios e emissão de maior número de comunicados à imprensa não solucionarão os atuais problemas de marketing. Os clientes já estão saturados de informações”. (MCKENNA, 1999, p. 8). Para o autor, o marketing é baseado no conhecimento e na experiência. As empresas estão dispostas a modificar seu produto para atender às exigências dos clientes e estabelecer, assim, uma relação entre eles. O marketing é uma forma de fazer negócios, com o objetivo de ganhar o mercado; **é uma atividade difundida, parte do trabalho de todos os colaboradores da empresa**, desde o recepcionista até a diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, muito menos mascarar ou falsificar a imagem da empresa, mas, sim, integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará uma estabilidade à relação.

Madruga (2006) argumenta que o marketing tradicional é aquele baseado mais nos produtos do que no entendimento e implementação de contatos que atendam às necessidades dos clientes, que foi o que se propôs solucionar prioritariamente. O autor questiona: “Se os consumidores apresentam aspectos subjetivos próprios da natureza humana e têm necessidades individualizadas, como atendê-las com produtos standardizados e comunicação massificada?” (MADRUGA, 2006, p. 46). O marketing tradicional também não resolveu a questão da comunicação com os clientes, que estão exigindo cada vez mais diálogo com as empresas, ao invés de monólogo.

Porém, é viável utilizar uma comunicação de forma massificada com um determinado público, seja ele amplo ou restrito, e adotar, concomitantemente, uma prática mais direta e específica – como o marketing de relacionamento, que será analisado no subcapítulo 2.2. De acordo com Munhoz (2007), há empresas, por exemplo, que adotam uma campanha de publicidade vistosa assim que entram em um novo mercado, com o intuito de comunicar às pessoas sua existência. Depois desta fase inicial, a propaganda de massa é descartada, restando ações promocionais e outros meios de comunicação com seus clientes que tenham



características mais individualizadas, podendo, assim, melhor atender às suas necessidades e expectativas.

Os avanços na tecnologia provocaram mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século, segundo Kotler (2010). O marketing evoluiu, passando por três fases definidas como Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Na primeira e segunda fase, ele era orientado pelas vendas e pelo relacionamento, respectivamente. Já na terceira fase, os consumidores participam do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações.

A era do Marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da Internet. Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0 (KOTLER, 2010, p. 7).

A onda de tecnologia, evidenciada desde o ano 2000, permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos, que se expressam e colaboram entre si, ou seja, os consumidores não são mais indivíduos isolados. Suas decisões são tão fundamentadas em informações, que os consumidores passaram de passivos a ativos, oferecendo importante *feedback* às empresas. Essa mudança é definida por Kotler, como o Marketing 3.0:

Em suma, a era do Marketing 3.0 é aquela em que práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais. (KOTLER, 2010, p. 22).

A nova definição de Marketing criada pela *American Marketing Association*, em 2008, inclui o conceito de interesse público: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”. Essa nova definição reconhece que o marketing tem impacto na sociedade e demonstra preocupação com os interesses das comunidades de consumidores, demandando que profissionais de marketing equilibrem os desejos dos clientes, os lucros da empresa e o interesse público, como as questões ambientais, por exemplo. “Em vez de apenas maximizar os lucros, os gerentes de marketing estão começando a considerar os interesses da sociedade ao tomar decisões” (DALRYMPLE; PARSONS, 2003, p. 15).

Analisando todos os conceitos, verifica-se que o marketing “gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca” (KOTLER, 2010, p. 29). De acordo com o teórico, outros Ps se juntaram aos 4Ps originais, que continuam

existindo: pessoas, processo, provas físicas, opinião pública (*public opinion*) e poder político. O marketing passou, então, de um nível unicamente tático para um nível mais estratégico.

O marketing, mais do que outra função do negócio, lida com os clientes. Empresas avançadas buscam fazer com que todos os seus departamentos sejam orientados para o cliente: “Criar valor e satisfação para o cliente é o ponto central do pensamento e da prática do marketing moderno” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 3). Os profissionais de marketing de ontem consideravam a habilidade de conquistar novos clientes como a mais importante, e não se preocupavam em cultivar o relacionamento com os já existentes. Hoje ocorre o inverso: o consenso entre eles é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento, já que custa muito mais caro para a organização conquistar um novo cliente.

Em sua extensa bibliografia sobre o marketing, Kotler identificou o perfil dos clientes de hoje. Eles estão mais sofisticados e mais sensíveis a preços, dispõem de pouco tempo e por esse motivo querem mais conveniência; também estão menos sensíveis à marca do fornecedor – percebendo maior equiparação entre os fornecedores – e estão mais abertos a marcas de revendedores e marcas genéricas; têm altas expectativas quanto a serviços e atendimento e são menos fiéis aos fornecedores. Já na era do marketing 3.0, os consumidores adquiriram maior confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. “Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas” (KOTLER, 2010, p. 34). Com o crescimento das mídias sociais, os consumidores estão exigindo cada vez mais qualidade, serviços superiores e customização, além de estarem adotando a comunicação boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda.

Conforme Madruga (2006), a tecnologia vem auxiliando as organizações no desenvolvimento de outra forma de fazer marketing, na qual preferências individualizadas do cliente podem ser capturadas e utilizadas para o seu benefício próprio.

Os profissionais de marketing de gestão do relacionamento com o cliente já perceberam a urgência de estratégias de proximidade com seus consumidores e a utilização de ferramentas tecnológicas que podem trazer benefícios para o relacionamento. Benefícios no relacionamento podem significar empresas com maior estabilidade e clientes mais próximos de suas aspirações (MADRUGA, 2006, p. 39).

O autor afirma que para as empresas alcançarem a intimidade com os clientes, perda em função do crescimento do mercado competitivo, e realmente aproximarem-se deles é preciso revolucionar a forma de se relacionar. “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, p. 51).

Bretzke (2000) também destaca que, nessa nova era em que o indivíduo ganha nova dimensão, o marketing precisa aperfeiçoar as formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante com os clientes atuais e os clientes em potencial.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (MCKENNA, 1992, p. 105).

Grönroos (2009) faz uma comparação interessante 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).

Observa-se, portanto, um consenso entre os autores da disciplina, de que o marketing de relacionamento apresenta uma abordagem diferenciada em relação ao marketing tradicional, trazendo a tona o foco no relacionamento de longo prazo e benefícios tanto para os clientes, quanto para as organizações. O próximo subcapítulo explicará o porquê.

## **2.2 O Marketing de Relacionamento em sua Essência**

A sociedade é uma complexa rede de relacionamentos, assim como o setor de negócios. Gummesson (2005) afirma que os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano. Todo e qualquer cidadão vive cercado de relacionamentos, seja na família, na rua onde mora, no trabalho ou na escola; cada ser faz parte de uma rede social que interage com indivíduos de outras redes sociais. Para o autor, relacionamentos, redes e interações têm um papel muito importante, mas reduzido na administração de marketing tradicional.

Nesse contexto, surge o conceito de marketing de relacionamento, que, segundo McKenna (1992), é a resposta para as empresas enfrentarem o desafio imposto ao marketing

pelas mudanças no ambiente competitivo e no comportamento do consumidor, já que se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente a sua atividade, seus concorrentes, seus clientes e sua própria organização como um todo. “O marketing de relacionamento enfatiza a interdependência entre o comprador e o vendedor” (DALRYMPLE; PARSONS, 2003, p. 1). Os autores destacam a importância de as organizações passarem de uma mentalidade de transações repetidas para a de marketing de relacionamento, na qual é possível identificar clientes e entender suas necessidades da melhor forma.

Grönroos (2009) afirma que o marketing de relacionamento surgiu como um novo paradigma. Já Madrugá (2006) fala que o marketing de relacionamento é considerado uma evolução e que precisou absorver diversas outras formas de conhecimento que acabaram por lhe serem complementares. Apesar de pensarem diferente neste ponto, os dois autores concordam que o valor é criado para clientes somente em relacionamentos de longo prazo.

Alguns estudiosos relatam que o surgimento do marketing de relacionamento ocorreu na década de 80, de forma mais tímida, e foi ganhando importância nas organizações ao longo do tempo, quando começou a ser influenciado por outras correntes do marketing, como o marketing industrial e o marketing de serviços. Para Grönroos, entretanto, não é um fenômeno novo:

O termo marketing de relacionamento foi introduzido na literatura do gerenciamento de serviços por Leonard Berry em 1983; o interesse em uma orientação para relacionamentos no marketing surgiu cerca de 10 anos depois (GRÖNROOS, 2009, p. 23).

Quanto à definição, Gordon (2001) sustenta que o marketing de relacionamento 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. O marketing de relacionamento, para o teórico, é baseado na criação de valor através de interações entre o fornecedor ou provedor de serviço e o cliente; a cooperação é requerida para criar o valor que o cliente está buscando. Pelo fato de haver uma interdependência entre as duas partes, a cooperação é a força propulsora do marketing.

Na opinião de Stone e Woodcock (1998), o marketing de relacionamento é o uso de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente a fim de identificá-los de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e os clientes, e administrar esse relacionamento para o

benefício de ambas as partes. Com a tecnologia disponível, segundo os autores, é possível e aconselhável que as empresas tratem seus clientes de forma personalizada, dando a eles um cartão de fidelidade para recompensá-los, oferecendo descontos por sua lealdade, e fornecendo incentivos específicos.

No artigo sobre as estratégias de marketing de relacionamento, Araújo escreveu 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 (ARAÚJO, 2009).

Para que a empresa adquira vantagem competitiva e ganhe destaque junto à concorrência, é imprescindível que se administre o relacionamento com o cliente. O autor 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. “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).

Apesar de o marketing de relacionamento ser bastante difundido atualmente e praticado por grande parte das empresas, muitas vezes não é bem interpretado, nem praticado corretamente. 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. “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).

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. Quanto à sua aplicação, o autor 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.

Os benefícios mútuos, como Madruga (2006) menciona, são aqueles gerados para ambas as partes – clientes e empresas – a partir de estratégias bem estruturadas. Para ele, projetos de marketing de relacionamento efetivamente focados no cliente têm condições de gerar no mínimo 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 da 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.**

“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.

Gummesson (2005) estabeleceu alguns valores mais fundamentais do marketing de relacionamento, tais como:

Ênfase em colaboração e criação de valores mútuos. Isso inclui considerar os fornecedores, clientes e outros como parceiros, ao invés de oponentes. Estender a duração do relacionamento se torna um objetivo maior do marketing. Tem-se enfatizado muito a conquista de novos consumidores e muito pouco a atenção com os consumidores já existentes. [...]

O marketing de relacionamento não deve ser confundido com as vendas tradicionais, que representam a perspectiva do fornecedor e não põem o consumidor nem o relacionamento interativo em foco. [...]

O marketing de relacionamento exige valores diferentes baseados em relacionamentos e serviços para o consumidor. Esses valores estabelecem que todos os consumidores são indivíduos sendo diferentes em certos aspectos; [...] e a tarefa dos fornecedores é criar valores para o consumidor (GUMMESSON, 2005, p. 33 e 34).

Depreende-se que os três últimos teóricos consideram a mutualidade inerente na perspectiva de relacionamento uma das principais propriedades do marketing de relacionamento. A empresa deve agir com o objetivo de criar uma rede de colaboração, de confiança e de cooperação com seu cliente.

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, a empresa deve praticar, pelo menos, seis funções para desenvolver com êxito o marketing de relacionamento:

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 da 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.

Verifica-se que Barnes propõe uma nova organização aos conceitos utilizados por outros autores sobre o marketing de relacionamento, permitindo estabelecer um programa de marketing mais efetivo com essa nova abordagem. Todavia, assim como Barnes, Grönroos e Madrugá também enfatizam a questão do relacionamento ativo a longo prazo, com monitoramento constante, e a retenção de clientes.

### 2.3 Fidelização de Clientes

Os benefícios advindos da implementação e da aplicação adequada das ações do marketing de relacionamento ocorrem em longo prazo. Para Stone e Woodcock (1998), esses benefícios dizem respeito ao aumento da retenção e da lealdade do cliente, ou seja, os clientes permanecem com a empresa por períodos mais longos, compram mais e com maior frequência, ficam mais satisfeitos e proporcionam boas referências. Além disso, há uma maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais e usa mais seus serviços, mas em função de custos menores para seduzir os clientes e redução do custo de venda e publicidade. “O aspecto-chave do marketing de relacionamento é a capacidade de coletar, analisar e rastrear as informações acerca dos clientes” (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 93). Todos os seus objetivos e estratégias são baseados no conceito de aquisição e retenção de clientes. Segundo os autores,

A administração da fidelidade do cliente é um componente crítico do marketing de relacionamento [...] A exposição de clientes a convites para se associar a esse ou aquele clube atingiu um pico recorde. Mas a fidelidade não é uma questão de jogar dinheiro em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito, na vaga esperança de que a fidelidade seja estabelecida. A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planejados e implementados corretamente (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 95).

A fidelidade, portanto, é desenvolvida por meio de abordagens que desencadeiam e reforçam um estado mental positivo e comportamentos associados. Os autores salientam que a intenção não é tornar todos os clientes fiéis, mas aumentar a fidelidade daqueles clientes mais propensos a reagir. Stone e Woodcock (1998) ainda descrevem seis passos na estratégia de relacionamento baseada na fidelização: **definir objetivos, identificar as necessidades dos clientes, desenvolver a abordagem, ou melhor, descobrir os melhores aspectos reforçadores da fidelidade e os mais valorizados, definir níveis e segmentos de**



**qualificação, implementar a infra-estrutura de apoio necessária para estabelecer o marketing de relacionamento e, por fim, medir a eficácia da estratégia.**

Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade. De acordo com Kotler (1999), os principais estágios são o comprador, o cliente eventual, o cliente regular, o defensor, o associado, o parceiro e o coproprietário. No caso do associado<sup>3</sup>, a empresa lança um programa de associação que conceda privilégios, para tornar os clientes ainda mais fiéis. Os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios enquanto houver benefícios suficientes como resultados da adesão.

Empresas que agregam valor já desenvolveram uma oferta de preços ou pacote de benefícios mais fortes para conquistar a preferência do cliente, oferecendo um ou mais benefícios, que, segundo Kotler (1999), podem ser de customização, maior conveniência, serviço mais rápido, mais e/ou melhores serviços, orientação, treinamento ou consultoria, uma garantia extraordinária, ferramentas úteis de software e hardware e associação a um programa de benefícios. Esse último benefício<sup>4</sup> é considerado, pelo teórico, um modo eficaz de conquistar, manter e aumentar o relacionamento com clientes e tem o objetivo de recompensá-los.

Kotler ainda distingue quatro tipos de programas para associados: os de premiação de clientes freqüentes, o clube de associados com pacote de benefícios, programa VIP<sup>5</sup> aos clientes mais importantes da empresa e programa especial de reconhecimento de clientes. No caso do clube de associados<sup>6</sup>, o autor destaca:

Empresas interessadas em lançar um programa para associados devem pensar cuidadosamente sobre que benefícios oferecer, o custo dessa oferta, a anuidade a ser cobrada dos associados, o número mínimo de membros necessário e o custo de um possível encerramento do programa. Se adequadamente constituído, um clube pode ser uma poderosa ferramenta para aumentar a fidelidade; mal constituído, poderá resultar em custos pesados e constrangimentos (KOTLER, 1999, p. 201).

Conforme Santos (2006), para facilitar a fidelização, primeiramente é preciso conhecer os clientes, associando as suas identidades às transações efetuadas por eles. Deve haver um conjunto de procedimentos preliminares que permita captar informações para a identificação do cliente. “Para a situação em que o cliente tende a ficar anônimo durante e depois da transação, pode-se recorrer a concursos, criação de clubes, cupons de descontos,

<sup>3</sup> O estágio de “associado” é o que mais interessa descrever, em função do assunto de análise deste trabalho.

<sup>4</sup> O “programa de benefícios para associados” é o que mais interessa descrever, em função do assunto de análise deste trabalho.

<sup>5</sup> *Very Important People*

<sup>6</sup> O “clube de associados com pacote de benefícios” é o que mais interessa descrever, em função do assunto de análise deste trabalho.

preenchimento de garantias” (SANTOS, 2006, p. 13). A utilização de programas associados ao marketing de relacionamento e de cartões de fidelidade permite obter dados relevantes sobre os produtos adquiridos, pontos de venda, momento da compra, forma de pagamento e outras informações importantes para a empresa.

No entanto, há autores com uma visão diferente sobre os programas de fidelização com cartões de desconto ou recompensa por utilização. Para Bretzke (2000), eles não têm objetivo de gerenciar o relacionamento e, sim, de padronizá-lo, estabelecendo regras e fazendo a entrega do benefício assim que a condição for cumprida. Isso significa que as empresas que agrupam os clientes que satisfazem a certa condição em determinado segmento não estão praticando o relacionamento personalizado, mas um relacionamento impessoal. Madruga (2006) também defende que, embora os programas tradicionais de descontos aumentem as compras em alguns casos, eles não garantem a compra sucessiva, tampouco a preferência permanente. A sugestão é de que as empresas busquem a retenção pelo maior tempo possível de seus consumidores mais valiosos.

No artigo “Investigando as Relações entre Satisfação, Retenção e Lealdade do Consumidor”, os estudiosos Espinoza e Larán (2004) argumentam que a satisfação de clientes tem sido tratada como uma premissa necessária para a retenção de clientes e seus conseqüentes benefícios.

De acordo com um estudo realizado por Reichheld (1996), os lucros de uma empresa podem aumentar de 35 a 95% caso seja possível operacionalizar uma redução de evasão de clientes em apenas 5%, dependendo das peculiaridades do setor. Entre os fatores que aumentam a lucratividade, estão a queda do custo de servir um cliente leal, a menor sensibilidade ao preço e a propaganda boca a boca positiva, além da própria recompra (ESPINOZA; LARÁN, 2004, p. 111).

A definição de fidelidade ou lealdade do consumidor é uma prática do marketing de relacionamento. Espinoza e Larán (2004) definem a lealdade como um estado emocional do cliente, cujo alto grau de comprometimento em relação à marca o leva à ação de recompra. É, portanto, um conjunto de interações que sinalizam motivação para manter um relacionamento com a empresa. Através de um estudo profundo, os pesquisadores confirmaram que a satisfação pode ser o principal determinante da lealdade, ou seja, “para as empresas que desejam estabelecer estratégias de fidelização, torna-se evidente a necessidade de tomar conhecimento e entender os aspectos que deixam os clientes satisfeitos” (ESPINOZA; LARÁN, 2004, p. 120).

“Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua

fidelidade” (Moutella, 2003). Para a especialista em comunicação, a satisfação não está intimamente ligada à fidelização, já que a primeira pode ser obtida em uma única transação e a segunda só se conquista em longo prazo. “Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair” (Moutella, 2003). Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa podem-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem as respeita, as ouve e as surpreende, e são fiéis quando e enquanto confiam.

Observa-se que as duas últimas opiniões são contraditórias a respeito da relação satisfação e fidelidade. Espinoza e Larán (2004) defendem que, quanto mais satisfeito um cliente é com o produto ou serviço oferecido pela empresa, mais fiel ele se torna. Já Moutella (2003) argumenta que um cliente satisfeito não necessariamente é um cliente fiel. No entanto, todas as definições chegam a um ponto comum: a grande vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento de seus clientes.

Para Kotler, atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazê-lo; porém, excedê-las irá encantá-lo. “Clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar clientes” (KOTLER, 1999, p. 22). O problema é que, quando as expectativas de um cliente são superadas, ele as eleva na próxima compra e a tarefa de superar ainda mais as expectativas torna-se mais difícil e onerosa. Por esse motivo e pela grande oferta de produtos no mercado tão competitivo como o de hoje, que os consumidores estão cada vez mais exigentes: desejam a mais alta qualidade, mais serviços, grande conveniência, customização, privilégios para repetir a compra e garantias, tudo pelo preço mais baixo.

A fidelização é um estágio do relacionamento a ser atingido e não apenas condições promocionais de curta duração, uma vez que, quanto maior o tempo de duração da relação, maiores são as chances de benefícios mútuos. E como abordou o subcapítulo 2.2, os clientes esperam que haja vantagens no relacionamento com a organização e um verdadeiro diálogo com ela. A fidelidade, na prática, será a consequência de estratégias duradouras de agregação de valor, confiança e benefícios entre clientes e empresas. O próximo capítulo apresenta as ferramentas de marketing de relacionamento *offline* e *online* e como o seu uso pode auxiliar na busca pela fidelização.

### 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Uma única solução não pode suprir a necessidade de gerenciamento do relacionamento. Com a mudança de comportamento da sociedade e a evolução da tecnologia da informação, houve o surgimento de um grande número de soluções à disposição da empresa para aumentar o nível de reciprocidade e comunicação com os clientes, como: marketing de relacionamento, CRM, DBM, Call Center, entre outros. Analisam-se algumas dessas ferramentas neste capítulo, assim como a utilização do marketing de relacionamento na internet.

#### 3.1 A Tecnologia da Informação e as Ferramentas de Marketing de Relacionamento

A moderna tecnologia da informação proporciona à empresa amplas oportunidades para desenvolver maneiras de mostrar a um cliente que ele é conhecido e valorizado. Segundo Bretzke,

A utilização dos produtos e serviços gerados pela tecnologia da informação não só altera a forma de administrar a empresa e seus processos internos, mas também, o ambiente no qual ela opera: a atuação da concorrência e o estilo de vida, necessidades e preferências de seus clientes.

A tecnologia da informação influencia profundamente a maneira de pensar e fazer negócios, pois possibilita que a empresa implante uma estratégia de gerenciamento do relacionamento do cliente, adotando definitivamente o marketing de relacionamento (BRETZKE, 2000, p. 27 e 28).

Porém, a tecnologia por si só não traz os resultados de encantamento necessários para manter os clientes. É preciso saber utilizá-la é isso que os autores descritos a seguir exploram em seus estudos: como a empresa deve implementar a estratégia de relacionamento e adotar novas formas de comunicação para desenvolver um diálogo efetivo e construtivo com o cliente.

Grönroos (2009) recomenda utilizar sempre contatos face a face com os clientes ou meios fornecidos pela tecnologia para chegar o mais próximo possível deles. Como o marketing opera tradicionalmente com informações limitadas e incompletas de clientes, é necessário seguir uma estratégia de marketing de relacionamento. Para isso, o autor propõe a criação de um banco de dados, consistindo em arquivos de informações sobre os clientes.

Além da sua utilização primária para manter relacionamentos com os clientes, os bancos de dados podem ser utilizados para várias atividades de marketing, como segmentar a base de clientes, personalizar atividades de marketing, gerar perfis de tipos de clientes, apoiar atividades de serviço e identificar prováveis compradores. Um arquivo de informações de clientes para finalidade de marketing de relacionamento também deve incluir informações sobre lucratividade, para que se conheça a lucratividade de longo prazo dos clientes registrados no banco de dados (GRÖNROOS, 2009, p. 31).

Não basta apenas um cadastramento dos clientes, é preciso uma verdadeira identificação desses clientes para fazer a gestão do conhecimento. Poser (2005) questiona o que identifica em valor ou interesse para a empresa saber nome completo, RG, CPF, endereço, telefone, sexo e estado civil do cliente. Cadastro é necessário, todavia precisa-se de dados pertinentes para fazer as importantes análises de comportamento e potencial comportamento de consumo dos segmentos mais lucrativos.

O marketing de relacionamento requer informações de alta qualidade acerca dos clientes. Stone e Woodcock (1998) afirmam também sobre a importância da coleta de informações em vários bancos de dados, desde a entrada de pedidos de venda, o atendimento realizado ao cliente, passando pelos arquivos de vendedores, até as reações das campanhas de marketing. “Um banco de dados totalmente funcional também permite que a equipe de marketing avalie a eficácia das campanhas anteriores para direcionar as campanhas futuras de forma mais precisa” (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 111).

Um dos sistemas mais utilizados no relacionamento das empresas com seus clientes é o CRM - *Customer Relationship Management*, que significa Gerência de Relacionamento com Clientes. Ronald Swift (2001) definiu CRM como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles” (SWIFT, 2001, p. 12).

Madruga (2006) apresenta o CRM como uma ferramenta tecnológica que nasceu das empresas de softwares, em meados dos anos 90, para gerenciar custos de previsão de vendas e auxiliar as empresas no gerenciamento das interações com os clientes. Ao longo de pesquisas, o autor descobriu que muitas funcionalidades do CRM foram inspiradas no marketing de relacionamento e, ao mesmo tempo, outras foram inovadoras. Para ele, “o CRM ajuda a viabilizar o marketing de relacionamento e vice-versa. Ambos são complementares e sinérgicos” (MADRUGA, 2006, p. 25). O autor destaca que, apesar de ser possível existir marketing de relacionamento sem CRM, o esforço para a gestão do relacionamento com o cliente com qualidade da informação, controle e inteligência seria muito prejudicado com a

ausência de CRM. O contrário também seria praticamente impossível: o CRM seria mal aproveitado sem visão, cultura, estratégias, táticas e pessoas engajadas para realizar o marketing de relacionamento.

A tecnologia de CRM é enfatizada por Bretzke (2000) por oferecer uma infra-estrutura com foco na manutenção da flexibilidade e por integrar o marketing e a tecnologia da informação. O objetivo do CRM, para a autora, é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, e transformar esses dados em informações que permitam que o cliente seja conhecido e cuidado por todos na organização.

O CRM, portanto, deve fazer parte de toda a empresa e de tudo que ela faz, já que é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com eles. Em geral, por meio desta técnica, a organização descobre e conhece seus clientes, mantém a comunicação com eles, além de assegurar que eles recebam o que desejam ou que recebam o que lhes foi prometido e que o cliente seja mantido em longo prazo. Para Swift (2001), os objetivos do CRM são gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida, realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”, trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços, personalizar as ofertas para cada cliente, coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente, estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente, capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente e comunicar-se eficientemente com os clientes com base na relevância de tempo.

Bretzke (2000) ressalta que o CRM é composto em parte pela solução típica de Call Center<sup>7</sup> mais a informatização de outras atividades de marketing e vendas que, por sua vez, se integram aos demais sistemas operacionais. As empresas “precisam concentrar-se em entregar valor a seus clientes em vez de serviços, deslocando o diferencial competitivo de preços para a lealdade do cliente” (BRETZKE, 2000, p. 30). Ela ainda adverte que adotar uma estratégia de CRM é muito importante em relação à competitividade, visto que os clientes aumentaram suas expectativas e estão cada vez mais exigentes, não se contentando apenas com um programa de pontuação ou descontos e, muito menos, com o acesso facilitado e ágil às centrais de atendimento.

Os benefícios em potencial de um *Customer Relationship Management*, de acordo com Bretzke (2000), são

1. aumentar o conhecimento sobre o cliente;

---

<sup>7</sup> A análise deste canal de relacionamento será realizada mais adiante no capítulo.

2. registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;
3. aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
4. aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
5. racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o telemarketing e Internet;
6. aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio da customização em massa;
7. diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
8. estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing mix;
9. diminuir os custos da venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido (BRETZKE, 2000, p. 31).

Dentre os principais benefícios alcançados pelo processo de CRM estão a retenção, a obtenção e a lucratividade dos clientes. Swift (2001) afirma que esse processo se inicia descobrindo conhecimento sobre o cliente, ou seja, faz-se uma análise das informações detalhadas dos clientes – histórico interno e externo, características pessoais, etc. – para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimento. “O sistema precisa coletar dados detalhados de diversas fontes de interação e transação com os clientes, em todos os locais da empresa [...]” (SWIFT, 2001, p. 40).

Após a descoberta do conhecimento para entender os comportamentos de compra dos clientes, ocorre o planejamento de mercado, no qual são definidas as ofertas específicas para os clientes, os canais de distribuição e os programas de comunicações. Seguindo o processo, acontece a fase de interação com clientes, “em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes existentes em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes” (SWIFT, 2001, p 41). Conforme o autor é importante conhecer onde os clientes interagem e os tipos de tecnologias que eles preferem utilizar (vendas, agente, central de atendimento, e-mail). A última fase do processo é chamada de análise e refinamento. A partir de diálogos com os clientes, analisam-se os dados de interações e procura-se entender as respostas específicas aos estímulos dados aos clientes.

Depreende-se que alguns autores qualificam o CRM como um conceito à parte, outros como estratégia de marketing de relacionamento e outros ainda como tecnologia. Madruga (2006) recomenda que o conceito de CRM seja estendido a todas as possibilidades e não signifique apenas um *software*. O sistema deve ser a integração de tecnologia e processos de negócios para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação.

Outra técnica muito conhecida e utilizada no marketing há anos é o *Data Base Marketing* (DBM) – marketing por banco de dados – que diversas empresas têm

implementado separadamente ao CRM, apesar dos aplicativos de CRM já possuírem um banco de dados com todos os recursos de um DBM. Segundo Bretzke,

DBM é o sistema de banco de dados com os arquivos dos clientes e recursos para tratar estatisticamente essas informações, para conhecer e prever o comportamento dos mesmos (BRETZKE, 2000, p. 23).

De acordo com Madruga,

O *database marketing*, como precursor da transformação de dados em conhecimento dos clientes para a organização, foi um dos responsáveis pela flexibilização da forma de marketing relacional, mudando seu foco de venda a distância com pouco conhecimento a respeito do cliente para o foco de relacionamento a partir de estratégias integradas (MADRUGA, 2006, p. 87 e 88).

Ao tratar sobre DBM, Rosenfield (1995 *apud* Madruga, 2006) descreve seu objetivo como sendo a identificação e classificação de clientes de acordo com o lucro em potencial para, posteriormente, reforçar a relação através de vendas cruzadas (*cross-selling*), elevação de categoria (*up-selling*), incentivos, promoções e outras atividades. O objetivo final do DBM deve ser o de chegar até a visão do consumidor, na qual as ações de marketing de relacionamento são baseadas no conhecimento.

O sucesso do *data base marketing* em conhecer e prever o comportamento dos clientes depende de que dados são capturados e do uso efetivo de um relacionamento viável com os clientes, ou seja, o valor que a empresa empregará em cada segmento, assim como a proximidade e a intimidade que ela manterá com esses segmentos. Segundo Poser (2005), alguns elementos básicos devem ser levados em conta para a construção e a utilização do DBM: **objetividade**, quanto mais qualificada for a lista, mais eficiente será o esforço; **seletividade**, levando em consideração o objetivo do relacionamento; **personalização**, personalizar o contato e a mensagem, tornando-os relevantes para o cliente; **envolvimento**, envolver o cliente na história do relacionamento; **arte da venda**, relacionamento baseado na emoção e na razão, tornando-o justo e honesto para ambos (empresa e cliente); **experiências**, experimentar vários meios de comunicação para se relacionar com cliente; **mensurabilidade**, incluir um procedimento para determinar a resposta à mensagem ou comunicação inicial com o cliente e aos esforços posteriores; **capacidade de resposta**, oferecer ao cliente todas as informações necessárias para que o retorno da informação, assim como o relacionamento, seja o mais eficiente, rápido e eficaz possível; e **formação do relacionamento**, isto é, o relacionamento entre a empresa e o cliente começa quando a compra é concluída e deve se tornar um círculo virtuoso, que, conforme a autora, “ocorre quando a empresa investe em



relacionamento sadio, buscando sempre trabalhar de forma pró-ativa, construtiva, objetivando a melhoria contínua” (POSER, 2005, p. 38).

Um problema corriqueiro entre as empresas, diagnosticado por Bretzke (2000), é não utilizar as informações, cadastradas no DBM após o atendimento ou contato telefônico, no próximo contato com o cliente. No caso específico do *Call Center*, “as atendentes não têm o hábito de usar as informações para enriquecer o relacionamento ou para direcionar o atendimento” (BRETZKE, 2000, p. 24). Outro erro bem freqüente a respeito do DBM, na visão da autora, é o não armazenamento de informações pontuais dos clientes entre períodos. O registro mostra apenas a situação nos pontos, porém não relata como o relacionamento do cliente movimentou-se do ponto A para o ponto B, tampouco os pontos altos e baixos do relacionamento do cliente com a empresa.

Um canal de relacionamento que precisa estar muito bem alinhado às estratégias de marketing de relacionamento da empresa é o *Call Center*. Hoje, muitas organizações já trabalham com modernos *Contact Centers* e *Relationship Centers*, no entanto, segundo Madruga (2006), foi o telemarketing que consolidou a forma de se fazer marketing à distância, através do desenvolvimento de tecnologia de telecomunicações. O telemarketing, portanto, por possuir pouco ou nenhum recurso de tecnologia e reduzida integração com outros serviços da empresa, “recebeu o upgrade necessário: o *call center* que iria revolucionar a forma de se ouvir e dialogar com os clientes” (MADRUGA, 2006, p. 97). Os *Call Centers* surgiram na década de 90 e são estruturas com grande suporte tecnológico e organização de processos. Madruga fala também da diferença entre o Telemarketing e o *Call Center*:

Enquanto o telemarketing privilegia contatos para geração de leads ou negócios imediatamente, o call center busca oferecer múltiplos serviços para os clientes, tornando a experiência do contato mais assertiva e satisfatória para ambas as partes (MADRUGA, 2006, p. 98).

Todas as áreas da empresa precisam estar alinhadas com a missão do canal de relacionamento. Conforme Bretzke (2000) é fundamental a integração do *Call Center* com o *database marketing* e com a força de vendas para que o ciclo do atendimento seja completo.

Já não basta ter um 0800 atendendo a qualquer hora. É preciso agregar mais valor, interagindo com o cliente de maneira uniforme e integrada, com os outros esforços de comunicação, para que a percepção de marca não seja diluída (BRETZKE, 2000, p. 37).

A autora destaca que é no atendimento ao cliente que o *Call Center* se torna o centro da estratégia de CRM, em que a empresa oferece a oportunidade de comunicação ao cliente para obter mais informações, comprar ou reclamar sobre algum problema. Atualmente, a

Internet e o *Call Center* “são os meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter um *feedback* do nível de satisfação com o produto ou serviço” (Bretzke, 2000, p. 40). Contudo, o *Call Center* é o que permite a troca imediata de informações, sendo esse um grande diferencial em relação a outro meio de interação no canal de relacionamento.

O *Call Center* encontra-se em sua quarta fase evolutiva, conforme identificação de Bretzke: a fase em que a internet assume um papel importante no processo de atendimento e fidelização. Como um canal de relacionamento, o *Call Center* “terá a missão de interagir com os clientes, visando conquistar a lealdade, agregando valor extra, transformando oportunidades em receitas” (BRETZKE, 2000, p. 43). A integração do *Call Center* com a internet permitiu uma revolução, segundo Madruga (2006): o cliente pode entrar na página da empresa, customizar os seus serviços e revelar as suas preferências, que serão capturadas em tempo real.

Porém, verifica-se em algumas organizações o desconhecimento do potencial para aplicar técnicas de marketing de relacionamento na internet, quando, de acordo com Madruga (2006), contratam ótimos profissionais (*designers*) para fazer um excelente layout para o site, mas negligenciam outras estratégias, como processamento de pedidos, atendimento a problemas, etc. Além disso, é importante estabelecer *feedback* constante durante uma compra online: “Mesmo que ele tenha acesso a um sistema de consulta apurado, o cliente ainda tem traços de insegurança e quer falar com uma pessoa” (MADRUGA, 2006, p. 101).

A Internet, portanto, tornou-se revolucionária na questão do relacionamento com o cliente; resta às empresas aproveitar toda essa estrutura para gerar benefícios mútuos. O mesmo cliente que continua utilizando o *Call Center* da empresa para saber informações, fazer uma solicitação de produto ou serviço e registrar uma reclamação, também está utilizando as vantagens oriundas da era digital para se comunicar e interagir com a empresa por meio dos sites de redes sociais.

### **3.2 Marketing de Relacionamento na Era Digital**

À medida que é aprofundado o conhecimento sobre os fatores que geram e mantêm relacionamentos duradouros, surgem novos questionamentos à respeito da construção de relacionamentos sólidos em plataformas *online*. Preocupados em entender como as estratégias de marketing devem ser implementadas na Internet para desenvolver relacionamentos de

longo prazo, profissionais e estudiosos da área estão buscando cada vez mais compreender esse ambiente e o comportamento do consumidor na *web*.

De acordo com Karsaklian (2001), até uma década atrás, as empresas operavam no mercado real com seus clientes baseadas nos meios de comunicação de massa e agora esse mercado real, que ainda existe, está diretamente interligado com o mercado virtual, sendo complementares e ao mesmo tempo concorrentes. Na internet, a informação é tão imediata que “a empresa vencedora não é mais a que dispõe de informações mais precisas, mas a que obtém a informação antes de seus concorrentes” (KARSAKLIAN, 2001, p. 12). Ter acesso à informação tornou-se mais fácil por um lado, mas por outro, utilizá-la e gerenciá-la tornou-se muito mais complexo, já que a rapidez substitui aos poucos o detalhamento e a profundidade, o que não significa a perda da qualidade.

Portanto, do ponto de vista do indivíduo, o conteúdo de um serviço interativo tem três dimensões, que segundo Karsaklian (2001) são sua **qualidade intrínseca** – ele quer ver e ouvir algo que seja coerente com o que ele pensa e deseja; seu **valor comunitário** – mesmo querendo um tratamento personalizado, o indivíduo deseja sentir-se parte de uma comunidade com a qual possui aspectos em comum; e suas **possibilidades de personalização** – ou seja, é importante propor ao internauta, diferentes vias de acesso a uma mesma informação, para que ele possa traçar seu próprio caminho. Karsaklian (2001) lembra que a Internet é somente uma mídia a mais na estratégia de comunicação da empresa e o que se faz no mundo virtual deve ser coerente com a imagem e o posicionamento da empresa difundidos pelas outras mídias. É preciso considerar três fatores fundamentais:

1. tudo é imediato – o conteúdo do site pode ser modificado, atualizado a todo momento em função dos acontecimentos. Assim, as novidades ou *flashes* diários fazem com que o público-alvo fique mais interessado pelo site do que pelos anúncios de jornal, por exemplo;
2. é possível personalizar a mensagem em função dos clientes e ter uma abordagem menos massificada do que nas outras mídias;
3. Internet é uma mídia interativa e não unidirecional como as outras. Quanto mais próximo do internauta e mais vontade tiver este de interagir, mais fácil de fidelizá-lo (KARSAKLIAN 2001, p. 28).

A Internet cumpre uma relação direta com a possibilidade de interatividade, agregando pessoas independentemente de localidade geográfica e tornando, dessa forma, a comunicação extremamente próxima e pessoal. Este é também um dos pontos mais importantes na construção do relacionamento entre uma empresa e seu cliente. Conforme afirma Lemos,

O ciberespaço é um ambiente de circulação de discussões pluralistas, reforçando competências diferenciadas e aproveitando o caldo de conhecimento que é gerado dos laços comunitários, podendo potencializar a troca de competências, gerando a coletivização dos saberes. (LEMOS, 2002, p. 145)

O ciberespaço é hoje um espaço (relacional) de comunhão, colocando em contato, através do uso de técnicas de comutação eletrônica, pessoas de todo o mundo (LEMOS, 2002, p. 148).

Segundo Recuero (2009), o advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade e uma das mais significativas foi possibilitar a expressão e a sociabilização através de ferramentas de comunicação mediada pelo computador, contribuindo para expandir as formas de comunicação entre indivíduos.

Essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros (RECUERO, 2009, p. 24).

O estudo das redes sociais na Internet ganhou grande perspectiva nos últimos anos, em função do crescimento da comunicação mediada por computador. Para Recuero (2009) uma rede social é composta de dois elementos: os **atores**, que são pessoas, instituições ou grupos envolvidos na rede, atuando de forma a moldar as estruturas sociais; e as **conexões**, compreendidas pelas interações ou laços sociais. A interação é a matéria-prima das relações e dos laços sociais, ou seja, a interação mediada pelo computador gera e sustenta as relações complexas e de tipos de valores que, por sua vez, constroem e mantêm as redes sociais na Internet, de acordo com a autora. Já as relações sociais atuam na construção dos laços sociais:

O laço é a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações. Ele é resultado, deste modo, da sedimentação das relações estabelecidas entre agentes. Laços são formas mais institucionalizadas de conexão entre atores, constituídos no tempo e através da interação social (RECUERO, 2009, p. 38).

O terceiro elemento relativo à qualidade das conexões de uma rede social na Internet é o capital social, cujo conceito refere-se a um valor constituído a partir das interações entre os atores sociais. Dentre várias discussões sobre seu conceito, Recuero (2009) considera o capital social um conjunto de recursos de um determinado grupo que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade; estando embutido nas relações sociais e sendo determinado pelo conteúdo delas. A autora concluiu que, para que se estude o capital social dessas redes, é preciso estudar o conteúdo das mensagens que são trocadas através de suas relações.

Um dos aspectos mais importantes para compreender as redes sociais na Internet é estudar os sites de redes sociais, que, como defende Recuero, são frutos da apropriação pelos atores sociais das ferramentas de comunicação mediada pelo computador. Eles são “sistemas que permitem a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; a interação

através de comentários; e a exposição pública da rede social de cada ator” (RECUERO, 2009, p. 102). Para a autora, existe uma grande diferença entre sites de redes sociais e outras formas de comunicação mediada pelo computador: “o modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais, a manutenção dos laços sociais estabelecidos no espaço *off-line*” (RECUERO, 2009, p. 102 e 103). Dentre os sites de redes sociais, destacam-se atualmente *fotologs, weblogs, Twitter, Orkut, Facebook e Plurk*.

Tratando-se do marketing na era digital, Kotler (2010) examina o impacto das mídias sociais no mundo, primeiramente classificando-as em mídias sociais expressivas - *blogs, Twitter, Facebook, Youtube e MySpace* - e mídias sociais colaborativas - *Wikipedia, Craigslist e InnoCentive*. O autor conclui que o futuro das comunicações de marketing será das mídias sociais, visto que são de baixo custo e pouco tendenciosas.

À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente (KOTLER, 2010, p. 9).

Os negócios mundiais foram afetados pela crescente existência de consumidores colaborativos dentro das redes sociais. “Hoje, os profissionais de marketing não têm mais controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores” (KOTLER, 2010, p. 11). De acordo com Kotler, pesquisas apontam que a indicação de um produto por outro usuário tem maior credibilidade e relevância do que a comunicação feita diretamente pela marca. No momento presente, são os próprios consumidores que classificam um produto, que dizem se o serviço foi bom ou ruim e que estimulam a compra de um determinado produto. O teórico defende ainda que as empresas precisam colaborar com seus consumidores, ou seja, os gerentes de marketing devem ouvir a voz dessas pessoas para entender sua mente e as tendências do mercado.

Assim, cumpre-se o que Lemos, já em 2002, tão bem antecipou, quando afirmou que

Muitos entre nós já participamos on-line de múltiplas trocas de idéias, de informações e de serviços. Nós estabelecemos conversações em comunidades virtuais de todo tipo ao longo das redes móveis em reconfiguração contínua. Em pouco tempo, teremos todos nossos sites *web*. Em alguns anos imprimiremos nos coletivos humanos nossas memórias, nossos projetos e nossas visões sob a forma de avatares, ou de anjos numéricos que dialogarão no ciberespaço. Cada indivíduo, cada grupo, cada forma de vida, cada objeto se tornará seu automédium, seu próprio emissor de dados e de interpretações em um espaço de comunicação onde a transparência e a riqueza se opõem e se estimulam (LEMOS, 2002, p. 15).

Para Lemos (2002), as novas tecnologias da informação devem ser consideradas em função da comunicação bidirecional entre grupos e indivíduos, escapando da difusão

centralizada da informação massiva. Diante dessas tecnologias, os indivíduos não são mais somente leitores ou espectadores, agora eles veem e interagem, simultaneamente, com a obra; e este agir acontece através da **interatividade digital** – a interatividade como uma ação dialógica entre o homem e os objetos tecnológicos. O autor defende que é possível, também, a manipulação de cada uma das formas mediáticas à vontade, de forma independente (som, imagens, textos), pois os indivíduos tornaram-se não mais leitores, mas atores, exploradores, navegadores, etc.

As redes digitais se constituem numa estrutura comunicativa de livre circulação de mensagens, agora não mais editada por um centro, mas disseminada de forma transversal e vertical, aleatória e associativa. A nova racionalidade dos sistemas informatizados age sobre um homem que não mais recebe informações homogêneas de um centro “editor-coletor-distribuidor”, mas de forma caótica, multidirecional, entrópica, coletiva e, ao mesmo tempo, personalizada (LEMOS, 2002, p. 85).

Com a chegada do comércio eletrônico e digital, a estratégia de marketing vai muito além dos 4P’s tradicionais. Segundo Karsaklian, ela integra dois D’s: o diálogo e o *database*. Como a interação é uma das palavras-chave na *web*, o diálogo é estabelecido graças a utilização de banco de dados, nos quais são armazenados vários tipos de informações sobre os clientes. “Entramos na era do marketing interativo, em que a comunicação é bilateral e o cliente responde em tempo real” (KARSAKLIAN, 2001, p. 68). A empresa observa o cliente, compreende aquilo que ele diz e deseja, adapta sua mensagem em função disto e observa a reação dele ao estímulo recebido. Dessa forma, a organização dialogará com seus clientes mais facilmente, favorecendo uma relação mais próxima e procurando fidelizá-los, possibilitando também a conquista de *prospects*.

A Internet, deste modo, ao possibilitar diversas formas de interatividade, proporcionou a criação de diferentes tipos de abordagens e estratégias de marketing, tornando-se um importante canal de comunicação para as empresas atingirem seus clientes. Estas novas formas de interatividade na Internet, “despertaram alguns comportamentos e desejos que estavam adormecidos em função das restrições da comunicação em massa e da pressão da sociedade moderna sobre o indivíduo” (TORRES, 2009, p. 62).

Para Torres (2009), a consolidação da *web 2.0*<sup>8</sup> resultou no alcance do estágio mais avançado: o da interação, da participação e da colaboração. Hoje é possível que os públicos se comuniquem em tempo real com as empresas por meio de suas próprias ferramentas na *web* e

---

<sup>8</sup> O termo *web 2.0* é utilizado para descrever a segunda geração da *World Wide Web*, tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente on-line se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo. Fonte: Folha *Online*, 2006.

redes sociais (*e-mail, Twitter, Facebook, blog, chat*). A interatividade contribui para a criação e fortalecimento da imagem da empresa, além de ser positiva para sua lembrança na mente dos consumidores.

O site *Midiatismo*<sup>9</sup>, através do autor Dennis Altermann, identifica três razões para se investir em marketing digital: **presença online**: é fundamental que a empresa esteja presente na Internet para facilitar a vida daqueles que a procuram (estimula a viralização da empresa); **feedback**: uma importante função da internet é criar relacionamento com os seus clientes e dar-lhes a opção de *feedback* sobre o seu trabalho; além disso, a empresa pode fazer o monitoramento e a mensuração do que estão falando dela na *web* de forma indireta e por meio de diversas ferramentas acessíveis, como o próprio *Google* e o *Twitter*; e **interação**: além de ser uma das principais maneiras de se obter *feedback*, é uma das melhores formas de humanizar a empresa, ou seja, ficar acessível aos consumidores, fortalecendo a marca na *web*.

Embora os estudos referentes ao impacto e ao uso da Internet no marketing de relacionamento sejam recentes, alguns autores são destaques no artigo de Lages (2004): Shankar, Smith e Rangaswamy identificaram a quantidade de informações disponíveis nos *websites* como o único fator a exercer impacto positivo sobre a satisfação do consumidor, enquanto a interatividade – considerada uma característica positiva do meio *online* – não teve efeito significativo na satisfação. No entanto, os autores reforçam que é possível a interatividade exercer papel mais significativo no aumento da satisfação dos consumidores, caso haja uma maior personalização dos conteúdos dos *web sites*.

Por outro lado, Hoffman, Novak e Peralta perceberam que a Internet possui três importantes aspectos que podem causar efeito positivo sobre o desenvolvimento de relacionamentos e até mesmo da lealdade: “disponibilidade de informações, conveniência de compra e atenção/fixação que o *website* pode exercer sobre o consumidor” (LAGES, 2004, p. 88). Já Beri concluiu que a confiança no *website* está relacionada com a confiança nas práticas e políticas da empresa:

A confiança influencia positivamente tanto o desenvolvimento de um relacionamento duradouro, quanto a lealdade do cliente para com a empresa. Além disso, observou que a percepção dos consumidores sobre a competência operacional do *website* não está relacionada positivamente com a confiança no mesmo (LAGES, 2004, p. 89).

Com a rápida evolução da tecnologia, vive-se a revolução da comunicação, no qual os consumidores não são mais meros consumidores que desejam que seus interesses sejam atendidos. Eles passaram a ser percebidos como pessoas que colaboram com as práticas da

---

<sup>9</sup> [www.midiatismo.com.br](http://www.midiatismo.com.br)

empresa no mercado. “Na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, idéias e entretenimento” (KOTLER, 2010, p. 7).

O que há hoje é uma cultura da colaboração: os consumidores herdaram a posição de geradores de informação, influenciando na produção de conteúdo e na gestão do conhecimento pelas organizações. Conclui-se, a partir disso, o quanto é imprescindível a empresa estar presente no ambiente *online* e desenvolver ações de relacionamento, a fim de estreitar laços com seus “seguidores, amigos, fãs e internautas” e fortalecer os laços já existentes no ambiente *offline* com seus clientes.



## 4 CLUBE DO ASSINANTE ZERO HORA

Com a finalidade de estudar as estratégias de fidelização do Clube do Assinante do jornal Zero Hora, buscou-se por meio de uma penetração no ambiente da empresa, de pesquisas, de entrevistas e de materiais cedidos por ela, coletar dados suficientes para realizar um estudo de caso. Portanto, este capítulo apresenta o procedimento mercadológico utilizado no trabalho, as informações sobre o Clube do Assinante Zero Hora (ZH) e a análise dos dados coletados com base na bibliografia de marketing de relacionamento.

### 4.1 Procedimentos Metodológicos

A técnica empregada para esta etapa do trabalho será o estudo de caso, que constitui uma das muitas técnicas da Metodologia de Pesquisa Científica. No estudo de caso, conforme afirma Gil (2009), são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos. Não há, no entanto, uma definição consensual sobre essa técnica. Segundo Creswell, o estudo de caso é o

processo em que o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno limitado pelo tempo e atividade (um programa, evento, processo, instituição ou grupo social) e coleta detalhada informação utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo definido. (CRESWELL, 1994, p. 12 *apud* GIL, 2009, p. 6)

Já Yin, um dos autores mais conhecidos no assunto, define estudo de caso como

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2001, p. 32)

Para o autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e não uma tática para a coleta de dados. “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (Yin, 2001, p. 27). Utilizam-se muitas das técnicas das pesquisas históricas, acrescentando, no entanto, observação direta e entrevistas. O que diferencia o estudo de caso é a sua capacidade de trabalhar com evidências em abundância.

Gil (2009) identifica as características essenciais de um estudo de caso: é um delineamento de pesquisa, preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno do seu contexto, é um estudo em profundidade, requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados. O autor verifica que o estudo de caso apresenta interfaces com os outros delineamentos – como a levantamento, a pesquisa documental, o estudo de campo e a pesquisa experimental – já que ele vale-se tanto da observação e da interrogação, quanto da documentação para coleta de dados. Portanto, o estudo de caso é procedimento metodológico pluralista.

Dentro dos modelos de pesquisa específicos para os estudos de caso, Yin (2001) sugere quatro tipos: projetos de caso único holísticos, projetos de caso único incorporados, projetos de casos múltiplos holísticos e projetos de casos múltiplos incorporados. Isso significa que é necessário decidir, antes da coleta de dados, se será utilizado um estudo de caso único ou de casos múltiplos ao formular as questões de pesquisas.

Os projetos de caso único incorporados são aqueles que envolvem mais de uma unidade de análise dentro de um único caso, ou seja, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades. Em contraste, “se o estudo de caso examinasse apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, um projeto holístico seria a denominação” (Yin, 2001 p. 64). Nos projetos de casos múltiplos incorporados ou holísticos, ambos exigem estudos de casos múltiplos e variam da mesma forma que os anteriores: cada caso em particular ainda pode ser holístico ou incorporado.

Gil (2009) apresenta as vantagens e limitações da utilização de um estudo de caso. Para ele, a técnica possibilita estudar um caso em profundidade, assim como aprimorar, construir e rejeitar teorias; enfatiza o contexto em que ocorrem os fenômenos; garante a unidade do caso, apesar de possuir certa flexibilidade; estimula o desenvolvimento de novas pesquisas e favorece a construção de hipóteses; e permite investigar o caso pelo “lado de dentro”. Todavia, ele é um método de difícil replicação, que demanda longo período de tempo em sua execução e não favorece a generalização; o processo de análise é complexo e, muitas vezes, sua validade e fidedignidade são críticas.

Utilizando a pesquisa bibliográfica, que aparece nos capítulos 2 e 3, como base teórica referente ao assunto, será analisado o conteúdo coletado no estudo de caso sobre o Clube do Assinante Zero Hora. O objetivo da análise é investigar o que propõem a questão de pesquisa do presente trabalho: a eficiência das ações de relacionamento do Clube do Assinante ZH na fidelização dos clientes.

## 4.2 Coleta dos Dados

Para a análise das estratégias de fidelização do Clube do Assinante Zero Hora, coletaram-se informações sobre o conceito, os objetivos e o funcionamento da instituição, realizou-se o resgate do seu histórico, de sua comunicação e de seu posicionamento mercadológico, e investigou-se sua presença na *web*. Foram realizadas entrevistas por e-mail com os coordenadores dos departamentos de Database Marketing (ANEXO A), de Marketing de Relacionamento (ANEXO B), e de Serviços e Retenção (ANEXO C), todas vinculados à Gerência de Planejamento de Assinaturas dos Jornais do Grupo RBS, que disponibilizaram pesquisas de satisfação e depoimentos de clientes. As perguntas das entrevistas foram elaboradas com base na necessidade de informações sobre o objeto de estudo, relacionando-as com a teoria pesquisada sobre marketing de relacionamento. A coleta de dados ocorreu, também, por meio de observações e conversas informais, principalmente com o coordenador do Clube do Assinante ZH.

### 4.2.1 Grupo RBS

Fundado em 31 de agosto de 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho, o Grupo RBS é uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e a mais antiga afiliada da Rede Globo. Por meio de suas emissoras de rádio e televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital, o Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, de entretenimento e de serviços. Atualmente, conta com quase seis mil colaboradores e é o segundo maior empregador de jornalistas do país<sup>10</sup>. A empresa possui sucursais multimídias e escritórios comerciais no Paraná, em São Paulo, no Rio de Janeiro, no Distrito Federal, em Minas Gerais e em Mato Grosso do Sul.

O Grupo RBS opera, diretamente ou por meio de contrato de afiliação, com 18 emissoras de televisão aberta, duas emissoras de televisão comunitárias – RBSTV e TVCom, uma emissora segmentada focada no agronegócio – Canal Rural, 24 emissoras de rádio AM e FM – Atlântida, Cidade, Gaúcha, Farroupilha, Metrô, Itapema, Rádio Rural, CBN Diário e

---

<sup>10</sup> Dados obtidos do site do Grupo RBS: [www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br).

CBN 1340, entre outras; oito jornais – Zero Hora, Diário Gaúcho, Pioneiro, Diário de Santa Maria, Diário Catarinense, Jornal de Santa Catarina, Hora de Santa Catarina e A Notícia; sete portais de internet – ClicRBS, Hagah, Guia da Semana, Oba Oba, Pense Imóveis e Pense Carros e ZeroHora.com; uma empresa de marketing e relacionamento com o público jovem – Kzuka; uma empresa de logística – Via Log; uma empresa de eventos (localizada em SP) – Geo Eventos; uma editora – RBS Publicações; uma gravadora – Orbeat Music; uma gráfica – Mídia Gráfica; participação em empresa de mobile marketing – Pontomobi; e uma fundação de Responsabilidade Social – Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho.

A empresa está posicionada estrategicamente através do **Slogan** “Comunicação é a nossa vida”, da **Missão** “Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo” e da **Visão** “Ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial”. Seus **Valores** são os seguintes<sup>11</sup>:

Ética e Integridade: O Grupo RBS crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira e na transparência de suas relações. Para tanto, exige de seus colaboradores elevados padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

Liberdade e Igualdade: O Grupo RBS respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. A RBS considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: O Grupo RBS busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os seus colaboradores e os considera parceiros em seu projeto empresarial.

Satisfação do Cliente: O Grupo RBS considera fundamental proporcionar a seus clientes - agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços – a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções do mercado.

Compromisso Social e Comunitário: O Grupo RBS está comprometido com a percepção e com a expressão dos sentimentos e necessidades das comunidades onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos.

Responsabilidade Empresarial: A responsabilidade maior do Grupo RBS é para com os leitores, os telespectadores, os ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços. É para eles que buscamos o constante aprimoramento de tudo o que fazemos. O Grupo entende que o lucro é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem-feito e pelo investimento de seus acionistas.

---

<sup>11</sup> Dados obtidos do site do Grupo RBS: [www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br).

Responsabilidade Social: O Grupo RBS se realiza como empresa por meio de uma gestão ética e socialmente responsável. Pauta suas ações pela excelência associada à viabilidade de seus negócios. Tais visões definem as relações da empresa com o público interno, os consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, poderes públicos e a comunidade.

A empresa está *online* por meio do portal de Internet **clicRBS**, lançado em 03 de julho de 2000 e direcionado às comunidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Integram o portal os sites dos veículos de mídia impressa e eletrônica do Grupo RBS - no qual o site do Clube do Assinante ZH faz parte - e os canais próprios de notícias e entretenimento. No clicRBS, o usuário recebe informação atualizada minuto a minuto, tem acesso aos conteúdos dos jornais, a mais de 300 blogs, aos canais de vídeos, aos conteúdos multimídia, às coberturas ao vivo e participam de ações de interatividade.

O marketing do clicRBS é responsável por toda a comunicação do portal voltada para o internauta e, para isso, desenvolve campanhas institucionais e promocionais, divulgando os canais, serviços e projetos especiais. A área faz a integração com todas as unidades/regiões dando assistência as equipes com desenvolvimento de ações promocionais, produção de materiais e participação em eventos relacionados ao meio. Além disto, a área reúne a equipe de planejamento que cria oportunidades comerciais para produtos *online* e *mobile*, tendo como referência o foco do anunciante e o interesse dos usuários. O planejamento fomenta a equipe de vendas com pesquisas, defesas de segmentos anunciantes, além de criar propostas customizadas e diferenciadas para cada cliente.

O trabalho na redação do clicRBS envolve mais de 60 pessoas, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, na produção de quase uma centena de sites. A rotina diária começa cedo, às 7h, quando os primeiros editores chegam para atualizar as capas, e vai até a madrugada, quando as chamadas dos jornais do dia seguinte entram no ar. Nesse intervalo, as capas do portal são atualizadas cerca de cem vezes durante o dia.

O clicRBS se consolidou como um grande “guarda-chuva” dos conteúdos do Grupo RBS para a internet, e o que é postado no portal tem várias origens: dos veículos do Grupo RBS, de agências de notícias, dos leitores e de assessorias de imprensa. No entanto, há também a produção de conteúdo pela própria equipe do portal, que é auxiliada pela área multimídia com a edição de fotos e vídeos.

O banco de dados do Grupo RBS é composto de mais de seis milhões de indivíduos, entre Pessoas Físicas e Jurídicas. Compõem o banco de dados assinantes dos jornais do Grupo RBS (seis jornais), ex-assinantes e *prospects*, das mais diversas fontes, desde usuários

do clicRBS, como participantes de eventos, promoções, etc. Neste banco de dados, a empresa tem uma visão única e “deduplicada” do indivíduo; isto significa que uma pessoa é única dentro do banco, embora possa vir de várias fontes, como por exemplo: ser assinante do jornal “X”, ser sócia do Clube do Assinante, ser anunciante, etc. Também há dados cadastrais e comportamentais dos clientes no banco.

Segundo informações obtidas com a coordenadora de DBM, Daniela Palma (ANEXO A), a estrutura da modelagem de dados do banco de assinantes do Grupo RBS é composta conforme as seguintes formas de normalização: 1) Dados cadastrais básicos: nome do assinante, CPF, responsável pela assinatura, data de nascimento, sexo, categoria do assinante (titular ou responsável); 2) Dados de Contato: telefone residencial, telefone celular, telefone comercial, e-mail, endereço (logradouro, número, número complemento, bloco, bairro, cidade, estado); 3) Dados de Assinatura: início, término, situação da assinatura, data de cancelamento, data de reativação, motivo, CD (Centro de Distribuição do Jornal), dados de entrega, forma de pagamento da assinatura; ocorrências do assinante; 4) Dados Cadastrais Complementares: escolaridade, renda, profissão, estado civil, etc.; 5) Dados de Comportamento: interesses, hábitos de consumo e comportamentos.

A atualização do banco de dados de cada jornal é realizada de diversas maneiras: através do próprio operador do *Call Center* por telefone, de bases extraídas de promoções, pesquisas e enquetes, de informações e dados dos assinantes através de outras bases do Grupo, como o clicRBS, e de parceiros (compra, enriquecimento e atualização de nomes). Para todas estas atualizações, a área de *Database Marketing* (DBM) dos jornais do Grupo RBS faz o acompanhamento, por meio de diversos processos e ferramentas específicas para controle e atualização deste banco.

#### 4.2.2 Jornal Zero Hora

Fundado em maio de 1964 para suceder o extinto “Última Hora”, jornal gaúcho que foi fechado logo após o golpe militar de 31 de março de 1964, o jornal Zero Hora buscou manter o espaço e algumas características do antecessor: formato tablóide, cor azul no logotipo e uma linha editorial mais popular. A partir de 1970, Zero Hora integra-se à Rede

Brasil Sul (RBS) e ingressa em uma fase de crescimento, passando a circular, desde 1972, em todo o estado nos sete dias da semana.

O jornal está localizado na Avenida Ipiranga, número 1.075, no bairro Azenha. É líder em circulação no Rio Grande do Sul e possui aproximadamente 220.800 assinantes (média de janeiro a agosto de 2010), gerando uma circulação média de 167.600 exemplares/dia. A média de circulação de venda avulsa de 2010 (janeiro a agosto) está em 17.100 exemplares/dia. De acordo com dados do Instituto Verificador de Circulação (IVC) e do Ibope de 2008, o jornal tem 5,2 leitores por exemplar em todo o estado (ANEXO D).

Os assinantes do jornal Zero Hora são predominantemente homens, casados, com idade média de 53 anos, sendo que 70% da base (assinantes com mais de um ano de assinatura) têm mais de 46 anos. Em função disso, 31% são aposentados. Mais da metade dos assinantes têm curso superior completo e predomina a classe social B, mas com participação significativa da classe A (24%).

A Zero Hora possui 23 cadernos segmentados, distribuídos durante os sete dias da semana. Na segunda-feira são os cadernos de *Esportes*, *Meu Filho*, *Nosso Mundo Sustentável* e *Segundo Caderno*; na terça, os cadernos *Viagem*, *Casa&Cia* e *Segundo Caderno*; na quarta veiculam o *ZH Digital*, *Segundo Caderno*, *Vestibular* e *Cursos&Concursos*; já na quinta-feira são o *Sobre Rodas* e *Segundo Caderno*; na sexta são publicados os cadernos *Campo e Lavoura*, *Gastronomia*, *Segundo Caderno* e *Kzuka*; sábado são *Cultura*, *Vida* e *Segundo Caderno*; e no domingo são veiculados os cadernos *Donna*, *TV Show*, *Empregos&Oportunidades*, *Veículos*, *Informática*, *Imóveis*, *Produtos e Serviços* e *ZH Dinheiro*. Há também os cadernos de bairros: *ZH Zona Sul*, *ZH Bela Vista*, *ZH Petrópolis*, *ZH Lindóia*, *ZH Moinhos*, *ZH Menino Deus* e *+Canoas*, que circulam no jornal de sexta-feira em locais de abrangência.

Possui 60 colunistas distribuídos entre o jornal diário e seus cadernos. Dentre os mais conhecidos estão Paulo Sant'Anna, Ruy Carlos Ostermann, Martha Medeiros, David Coimbra, Rosane de Oliveira, Roger Lerina, Wianey Carlet, Claudia Laitano, Luis Augusto Fischer, Moacir Seliar e Luis Fernando Veríssimo.

Para que a Zero Hora chegue às mãos de seus leitores, o jornal passa por um processo longo, que inicia no fora do país, de onde vem o papel. As bobinas chegam aos portos da Capital e de Rio Grande, de onde seguem para as máquinas rotativas, em Porto Alegre e Cruz Alta. Após a impressão, os jornais são dobrados e empacotados, e então são transportados de caminhão para todos os municípios gaúchos. Na redação de Zero Hora, desde a primeira

reunião, às 10h, até o fechamento, muitas vezes depois da meia-noite, produtores, repórteres, editores e colunistas trabalham em conjunto para a produção do jornal.

Em 19 de setembro de 2007, o jornal lançou um novo site com todo seu conteúdo editorial: **zerohora.com**. O acesso a edição do dia do jornal impresso, disponível de forma completa e virtual, era liberado a todo e qualquer internauta, bastando apenas fazer um cadastro no clicRBS. Porém, a partir de setembro de 2010, o acesso passou a ser restrito a assinantes do jornal na modalidade completa, ou seja, de segunda a domingo. Mas há a possibilidade de fazer a assinatura somente da ZH digital, por meio de cinco modalidades: mensal, trimestral, semestral ou anualmente. Além disso, para quem não é assinante do jornal, o portal zerohora.com continua oferecendo uma visão local dos fatos mais importantes do Brasil e do mundo, *blogs* dos seus principais colunistas, vídeos, galeria de fotos e infográficos 3D.

#### 4.2.3 Clube do Assinante de Zero Hora

O Clube do Assinante Zero Hora é um clube de vantagens com foco na cultura e no entretenimento e um programa de fidelização formado pelos assinantes do jornal Zero Hora, com 22 anos de existência. É um dos canais de relacionamento desenvolvidos pelo Grupo RBS a fim de promover maior proximidade com os seus clientes e servir de instrumento de fidelização para a renovação, retenção e argumento de venda para novas assinaturas. Além disso, seu objetivo é oferecer benefícios exclusivos – descontos em espetáculos culturais, cinema e pré-estréias – a seus sócios e levar um maior fluxo de pessoas aos eventos, fomentando a cultura local.

Hoje, o Clube possui aproximadamente **41 mil sócios ativos**. Para ser sócio é necessário ser assinante do jornal Zero Hora e solicitar o cartão mediante o pagamento da taxa de R\$10,00 (dez reais) por ano, que pode ser paga via débito em conta, cartão de crédito ou documento bancário (boleto). De sete a 10 dias, após o pagamento da primeira parcela da assinatura, o sócio receberá pelo correio o cartão personalizado e com prazo de validade de um ano. Cônjuge e filhos de 13 a 30 anos têm direito ao cartão como dependentes. Cada cartão adicional também tem o custo unitário de R\$10,00 (dez reais) a anuidade. Já para os assinantes Pessoa Jurídica, deve ser designado o nome de alguém que assine pela empresa



para ser o beneficiário do cartão, com o mesmo custo unitário de Pessoa Física. A solicitação do cartão em todos os casos deve ser feita para a Central de Atendimento ao Assinante do Grupo RBS – conhecido popularmente como *Call Center*, através dos telefones (51) 3218.8200 para capital e 0800.642.8200 para interior ou pelo e-mail [assinantes@zerohora.com.br](mailto:assinantes@zerohora.com.br) ou, ainda, pela loja de assinaturas virtual, na página do Clube: [www.clicrbs.com.br/assinaturas](http://www.clicrbs.com.br/assinaturas).

A Central de Atendimento ao Assinante funciona de segunda a domingo, das 7h às 21h, de segunda a sexta (ativo e receptivo), das 7h às 23h aos sábados, das 8h às 15h aos domingos (plantão de operadores, mas até as 16h há um Supervisor para qualquer eventualidade). O *Call Center* da Zero Hora possui 186 operadores que estão divididos em células receptivas e ativas: serviços, anti *attrition*, cobrança, recuperação, *wellcome call*. Conforme entrevista com a Coordenadora Geral de Serviços e Retenção da Central de Atendimento, Janice Oliveira (ANEXO C), o *Call Center* trabalha integrado ao *database marketing* e alinhado às estratégias de marketing de relacionamento da empresa, com participação ativa na elaboração e evolução dos projetos.

De caráter exclusivamente cultural, o Clube do Assinante ZH oferece a seus sócios descontos em espetáculos de teatro adulto e infantil, dança, música, humor, concerto, moda, circo, cinema, gastronomia, decoração, eventos esportivos, eventos de lazer e entretenimento, pré-estreias ou sessões exclusivas de filmes e de peças de teatro e em segmentos que tenham o perfil econômico e cultural de seus sócios. Os descontos variam de 10 a 50% para titular do cartão e um acompanhante ou somente para titular, depende do tipo de negociação com o evento.

No caso das pré-estreias de filmes e de teatro, o convite é enviado por email para o sócio, com direito a levar um acompanhante, e a confirmação da presença também é realizada via e-mail (ANEXO E). O convidado retira os ingressos no *hall* de entrada dos cinemas ou na bilheteria do teatro (dependendo do evento) com a equipe do Clube até 1h antes do início da sessão. O principal critério de escolha do *mailing* de sócios que participarão das pré-estreias é ter adquirido o cartão naquele mês, assim o sócio já é ressarcido do valor pago pelo cartão ao receber os ingressos. Assinantes mais antigos, assinantes retidos, assinantes que adquiriram colecionáveis, assinantes com problemas de entrega também são contemplados com convites. Cerca de 10% da capacidade da sala é preenchida com convidados não-assinantes, agências, parceiros de eventos e colegas da RBS. Como contrapartida, as produtoras de eventos e as

distribuidoras de filmes recebem dois anúncios coloridos para veicular no jornal Zero Hora, com o formato de 10,2 cm de largura por 17,1 cm de altura.

Já a contrapartida pelos descontos oferecidos aos sócios nos espetáculos, o Clube do Assinante ZH oferece às produtoras a divulgação do evento por meio de um **anúncio de página do Clube** (ANEXO F), cuja veiculação ocorre todas às sextas-feiras, com informações de serviço do espetáculo - nome, local, data, horário e percentual de desconto; de **anúncios individuais do evento** no Segundo Caderno (ANEXO G), no qual a quantidade e o tamanho variam conforme a negociação; na **agenda Guia da Semana** (ANEXO H), conforme sugestão dos responsáveis; de **editoriais do Segundo Caderno** todos os sábados, exclusivamente para o Clubinho ZH<sup>12</sup> (ANEXO I); no **site do Clube do Assinante** - [www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br) (ANEXO J), com as informações completas sobre o evento; através do **Twitter do Clube do Assinante** - [www.twitter.com/clubezerohora](http://www.twitter.com/clubezerohora) (ANEXO K); no **Orkut do Clubinho ZH** (ANEXO L), especificamente para os espetáculos infantis; e por meio de um **anúncio de meia página do Clubinho ZH** (ANEXO M), cuja veiculação acontece nas quintas-feiras e é especificamente para os espetáculos infantis e parceiros do Clubinho.

A negociação dos eventos divide-se em eventos locais, com verba e sem verba, e eventos nacionais ou internacionais. Para as produções gaúchas em geral, o Clube do Assinante ZH exige que os espetáculos concedam desconto mínimo de 20% para titular e acompanhante no valor do ingresso, insiram a logomarca do Clube do Assinante em todos os materiais gráficos do evento (anúncio, *outdoor*, *banner*, *folder*, cartaz, programa, entre outros) sob o título de promoção, exponham o banner do Clube na entrada do teatro, agradeçam o apoio através de frase “*Promoção Clube do Assinante Zero Hora. Apoiar a cultura faz parte da vida do Grupo RBS.*”, não fechem apoio, patrocínio ou convênio com veículos concorrentes ao Grupo RBS e concedam oito ingressos cortesia por espetáculo (quando for de uma a três apresentações) ou 20 ingressos cortesia (quando for acima de três apresentações).

Como contrapartida, os pequenos eventos, aqueles que só se viabilizam porque possuem apoio de divulgação dos veículos do Grupo RBS, o Clube do Assinante Zero Hora concede dois anúncios coloridos (no formato de 10.2 cm de largura por 8.3 cm de altura), divulgação no site, no *Twitter* e na página semanal do Clube. No caso dos eventos com verba, ou seja, grandes ou médios eventos que se viabilizam bem comercialmente, o Clube oferece (além da divulgação no site, no *Twitter* e na página semanal do Clube, que é comum para

---

<sup>12</sup> Ver item 4.2.3.2.

todos), desconto de 40% sobre o preço da tabela de anúncios do jornal Zero Hora e isenção do pagamento da cor em qualquer tamanho de anúncio, caderno ou dia de veiculação. Se houver agência, mais 20% de comissão, conforme determina a lei. Normalmente, recebem mais um anúncio de bonificação quando o evento oferece 50% de desconto nos primeiros 100 ingressos para o titular do cartão.

Já os eventos nacionais ou internacionais podem oferecer o desconto mínimo de 10% para o titular do cartão; porém, normalmente oferecem 50% de desconto nos primeiros 100, 200, 300, 500 ou até nos primeiros 2.000 ingressos para ganhar um ou mais anúncios de bonificação. Todas as outras condições para receber apoio são as mesmas dos eventos locais. As contrapartidas são as mesmas dos eventos locais com verba, salvo algumas produtoras: as que firmam parceria com o Clube do Assinante com bastante frequência (como Opus Promoções, Branco Produções e H4/Hits Entretenimento) têm 45% de desconto em todos os anúncios.

Os clientes atuais do Clube do Assinante ZH foram identificados por uma pesquisa realizada pela *Effective – Marketing de Resultados* em junho de 2010. Entre os assinantes ativos do jornal Zero Hora, 19,6% possuem cartão do Clube, e esses possuem maior tempo de relacionamento: 64,3% acima de 48 meses:

Situação em junho/2010	Assinaturas Ativas	%	Total
até 3 meses	15.365	1.569	16.934
de 3 a 6 meses	10.086	1.401	11.490
de 6 a 9 meses	6.930	1.191	8.121
de 9 a 12 meses	6.076	1.345	7.512
de 12 a 24 meses	19.002	3.362	22.364
de 24 a 36 meses	14.077	2.801	17.195
de 36 a 48 meses	10.419	2.669	13.088
acima de 48 meses	83.536	26.002	109.538
<b>Total</b>	<b>165.779</b>	<b>40.463</b>	<b>206.242</b>

Figura 1 - Representatividade de assinaturas com cartão

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

### Percentual

Tempo de Relacionamento	Sem Cartão do Clube	Com Cartão do Clube	Total
até 3 meses	9,3%	3,9%	8,2%
de 3 a 6 meses	6,1%	3,5%	5,6%
de 6 a 9 meses	4,2%	2,9%	3,9%
de 9 a 12 meses	3,7%	3,3%	3,6%
de 12 a 24 meses	11,5%	8,3%	10,8%
de 24 a 36 meses	8,6%	7,2%	8,3%
de 36 a 48 meses	6,3%	6,6%	6,3%
acima de 48 meses	50,4%	64,3%	53,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2 - Tempo de Relacionamento

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

Do total de assinantes sócios do Clube: 26,5% adquirem o cartão em até 30 dias após fazer a assinatura de ZH, 39,8% possui tempo de clube e assinatura superior a cinco anos, 85% moram em Porto Alegre e 54,1% são mulheres.

Tempo até o Primeiro Pagamento do Clube	Assinantes	%	%Acumulado
até 30 dias	401	26,5%	26,5%
de 30 a 60 dias	144	9,5%	36,0%
de 60 a 90 dias	115	7,6%	43,6%
de 90 a 180 dias	258	17,0%	60,6%
de 180 a 365 dias	414	27,3%	88,0%
acima de 365 dias	182	12,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>1.514</b>	<b>100,0%</b>	

Figura 3 - Tempo até adquirir o cartão do Clube

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

Tempo de	Tempo de Clube (anos)					Total
	1	2	3	4	5	
Metropolitana de Porto Alegre	14,0%					77.604
Nordeste Rio-grandense						34.378
Metropolitana de Porto Alegre						663
Sudoeste Rio-grandense						6.669
Noroeste Rio-grandense						6.058
Centro Ocidental Rio-grandense						5.587
Centro Oriental Rio-Grandense						5.315
Sudeste Rio-grandense						4.756
Centro Oriental Rio-Grandense						4.217
Metropolitana de Porto Alegre						3.949
Metropolitana de Porto Alegre						3.682
Outras localidades						2.067
<b>Total</b>						<b>203.937</b>

Figura 4 - Tempo de Relacionamento x Tempo de Clube

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

Mesorregião	Micro	Sem Cartão do Clube	Com Cartão do Clube	Total
Metropolitana de Porto Alegre	Porto Alegre	47,4%	85,7%	54,9%
Nordeste Rio-grandense	Caxias do Sul	3,9%	1,7%	3,4%
Metropolitana de Porto Alegre	Osório	3,4%	2,6%	3,3%
Sudoeste Rio-grandense	Campanha Ocidental	3,6%	0,6%	3,0%
Noroeste Rio-grandense	Passo Fundo	3,3%	0,5%	2,7%
Centro Ocidental Rio-grandense	Santa Maria	3,1%	0,8%	2,6%
Centro Oriental Rio-Grandense	Lajeado-Estrela	2,7%	0,7%	2,3%
Sudeste Rio-grandense	Pelotas	2,4%	0,7%	2,1%
Centro Oriental Rio-Grandense	Santa Cruz do Sul	2,3%	0,4%	1,9%
Metropolitana de Porto Alegre	Gramado-Canela	2,0%	1,2%	1,8%
Outras localidades		26,1%	5,2%	21,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Figura 5 – Localização Sócios Clube

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

Com Cartão do Clube

até 25 anos	201	238	439
de 26 a 40 anos	2.104	1.743	3.847
de 41 a 60 anos	4.501	3.581	8.082
acima de 61 anos	1.884	1.803	3.687
<b>Total</b>	<b>8.690</b>	<b>7.365</b>	<b>16.055</b>

Faixa Etária	Sexo		Total
	F	M	
até 25 anos	1,3%	1,5%	2,7%
de 26 a 40 anos	13,1%	10,9%	24,0%
de 41 a 60 anos	28,0%	22,3%	50,3%
acima de 61 anos	11,7%	11,2%	23,0%
<b>Total</b>	<b>54,1%</b>	<b>45,9%</b>	<b>100,0%</b>

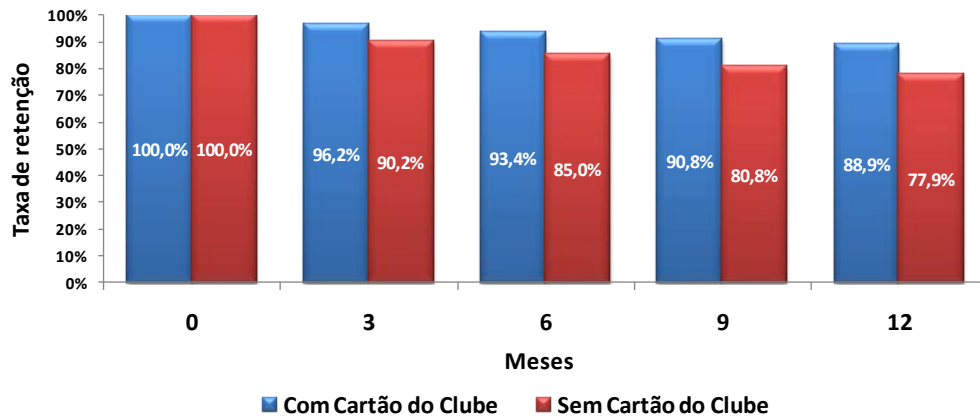
Figura 6 - Sexo e Faixa Etária

Fonte: Effective – Marketing de Resultados

em Cartão do Clube

até 25 anos	1.076	1.641	2.717	até 25 anos	1,7%	2,6%	4,2%
de 26 a 40 anos	6.360	7.328	13.688	de 26 a 40 anos	9,9%	11,4%	21,4%
de 41 a 60 anos	14.211	17.308	31.519	de 41 a 60 anos	22,2%	27,0%	49,2%
acima de 61 anos	6.913	9.267	16.180	acima de 61 anos	10,8%	14,5%	25,2%

A empresa investigou o nível de retenção dos sócios do Clube comparado ao nível de retenção dos não sócios, e verificou um resultado positivo: após 12 meses, a diferença entre taxas de retenção é de 11%, ou seja, quem possui o cartão do Clube do Assinante tem menos chance de cancelar a assinatura do que os demais assinantes do jornal Zero Hora.



**Figura 7 - Taxas de Retenção**  
Fonte: Effective – Marketing de Resultados

#### 4.2.3.1 Primeira Década

O Clube do Assinante Zero Hora foi lançado em 19 de setembro de 1988 pelo jornal Zero Hora, sendo o **4º clube de assinantes implantado no Brasil**. O primeiro foi o da Folha de São Paulo (SP), depois o Estadão (SP) e em terceiro, O Globo (RJ), todos baseados na ideia do primeiro clube lançado no mundo, o do jornal El Mercurio, do Chile. Para fazer parte do Clube do Assinante ZH bastava fazer a assinatura do jornal Zero Hora e, automaticamente, ganhava-se o cartão de sócio do “Clube que te dá privilégios” - como ele apresentava-se na época (ANEXO N).

Exclusivo para os assinantes do jornal Zero Hora, o Clube foi criado para oferecer benefícios, dando descontos em estabelecimentos credenciados e em alguns (poucos) eventos culturais de Porto Alegre. O primeiro espetáculo a receber o apoio do Clube do Assinante foi “Trair e Coçar... É só Começar”, com Sueli Franco e Tony Ferreira, no Teatro Presidente, em setembro de 1988. Em 1989, o Clube foi estendido ao litoral, serra gaúcha, Pelotas, Rio Grande, Santa Maria e Caxias do Sul.

Ao completar três anos, o Clube do Assinante Zero Hora altera o logotipo e qualidade do primeiro modelo de cartão, visando consolidar a sua imagem no mercado (ANEXO N). Em 1992, iniciaram-se os estudos para a criação do *database marketing*, um banco de dados dos assinantes da Zero Hora, com o intuito de conhecer melhor seu público e estabelecer uma relação íntima e personalizada. Para isso, desenvolveram um questionário no formato de um *folder*, com aproximadamente 50 perguntas, e encartaram dentro dos exemplares do jornal para que os assinantes o preenchessem. Ao fazê-lo, o assinante e sua família, automaticamente, tornavam-se sócios e dependentes do Clube do Assinante. Bastava apenas responder e encaminhar o questionário aos correios, e os custos ficavam a cargo da Zero Hora.

O material informava que além de estender os privilégios para a família do titular da assinatura, o Clube do Assinante aproveitaria os dados recolhidos no questionário para desenvolver promoções ainda mais exclusivas para seus sócios, de acordo com as necessidades, gostos e interesses deles. Ainda comunicavam que as informações iriam contribuir de forma significativa para conteúdos editoriais, cadernos especiais e coberturas jornalísticas. Para os assinantes que preenchessem o questionário, o Clube enviava por correio um livro como brinde. Os questionários que chegavam dos correios eram digitalizados por funcionários do Clube do Assinante em um grande banco de dados, criando-se assim, o *database marketing* da Zero Hora.

Desde o seu surgimento, em 1988, o Clube do Assinante ZH mantinha um **suplemento especial** encartado em Zero Hora (ANEXO O), no qual eram divulgados os descontos com as empresas conveniadas e com os espetáculos de teatro, dança e música e os filmes em exibição nos cinemas. A publicação era quinzenal, com aproximadamente quatro páginas, e funcionava como um roteiro de vantagens para os sócios. A edição de 27 de novembro a 10 de dezembro de 1993 foi a última veiculada no jornal.

A Zero Hora, em 1993, consolida a implantação de seu *database marketing* e, em dezembro, lança a **Revista Clube** (ANEXO P), que estende novas e sólidas pontes destinadas a ligar, ainda mais estreitamente, os quatro jornais da RBS na época - Zero Hora (Porto Alegre), Diário Catarinense (Florianópolis), Jornal de Santa Catarina (Blumenau) e Pioneiro (Caxias do Sul) - aos seus mais de 130 mil assinantes.

Na Revista Clube, as empresas associadas eram classificadas em seis seguimentos, chamados de editorias: lazer, serviços, casa e decoração, saúde, moda e gastronomia. A listagem era dividida em Rio Grande do Sul e Santa Catarina; no RS, o roteiro iniciava pela

capital e Grande Porto Alegre e prosseguia com as cidades das regiões da serra, do litoral e do interior; em SC, a listagem era iniciada por Florianópolis e continuava com as cidades do interior, seguindo a ordem alfabética.

Além do Guia de Descontos, o material contava com uma publicação de material jornalístico sobre temas relevantes do respectivo mês. A cada edição, a revista abordava questões vinculadas a algum segmento das atividades desenvolvidas pelas empresas associadas e, também, questões ligadas à atualidade.

Simultaneamente ao lançamento da Revista Clube, ocorre também a unificação dos clubes de assinantes – Zero Hora, Pioneiro, Jornal de Santa Catarina e Diário Catarinense, que até esse momento funcionavam isoladamente. O cartão do assinante emitido por qualquer um dos quatro jornais passa a ter validade também na área de abrangência dos demais. Leitores das publicações editadas no Rio Grande do Sul, por exemplo, podiam recorrer ao cartão para dispor das mesmas vantagens em território catarinense – um privilégio que também começou a vigorar para aos assinantes dos jornais editados em Santa Catarina. Essa ampliação geográfica duplicou o número de estabelecimentos comerciais acessíveis às facilidades oferecidas pelo cartão do assinante. Por consequência disso, constatou-se o aumento do número de páginas ao longo das edições da Revista: Nº 1 – 50; Nº 2 – 56; Nº 3 – 58; Nº 4 – 58; Nº 5 – 64; Nº 6 – 68; e Nº 7 – 76.

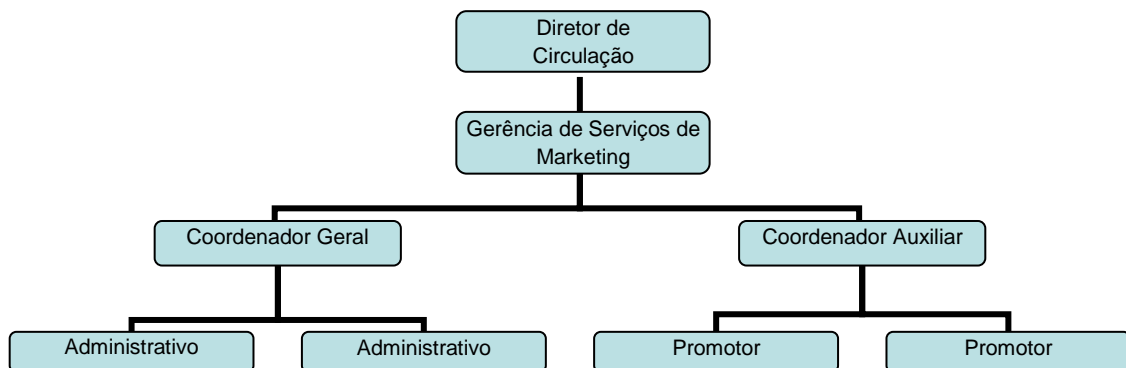
Juntamente com a primeira edição da Revista Clube, o Segundo Caderno do jornal Zero Hora publica a página **“Olá, Sócio!”**, com o objetivo de divulgar somente os eventos culturais que tinham o apoio do Clube do Assinante ZH. Esta página tinha publicação semanal. No entanto, por determinação do Presidente da RBS, Sr. Nelson Sirotsky, a publicação passou a ser chamada de **“Nos Palcos da Cidade”** já na edição seguinte, de janeiro de 1994 (ANEXO Q).

Em setembro de 1994, o Clube do Assinante comemorou seis anos de existência, juntamente com a marca de 170 mil sócios e 1.400 empresas associadas, em 12 cidades e 65 segmentos. No mês de dezembro, a Revista completou seu primeiro aniversário e para comemorar, ela abriu suas portas aos jovens leitores. Essa edição especial foi produzida por “futuros jornalistas” (como foram chamados), de 11 a 15 anos, escrevendo sobre os acontecimentos importantes daquele ano. Os textos foram encaminhados às redações dos quatro jornais do grupo e selecionados para publicação.

A partir de julho de 1995, o guia de descontos, que antes era misturado às matérias editoriais, começou a ser encartado separadamente, na parte central da Revista Clube e em

setembro do mesmo ano, em sua 21ª edição e comemorando o sétimo aniversário do Clube do Assinante, a Revista passou por uma reformulação geral. O novo **Guia de Descontos** (ANEXO R) teve uma nova diagramação, mais eficiente e fácil de ser consultado, alterando a qualidade do papel, de jornal para couchê brilhoso. Já em novembro do mesmo ano, o cartão troca novamente de logotipia e o Clube do Assinante passa a ser chamado de Clube do Assinante RBS, sendo único para todos os veículos de mídia impressa da empresa (ANEXO N).

O Clube do Assinante RBS fazia um trabalho de parceria com as empresas associadas através dos seus negociantes, chamados de promotores. As empresas eram criteriosamente selecionadas e deviam comprometer-se a oferecer um desconto exclusivo para os portadores do cartão do Clube de, no mínimo, cinco ou 10% a mais que os outros descontos dados (promoções e liquidações) pelos estabelecimentos. No caso de ofertas, devidamente identificadas ou anunciadas, o desconto não era obrigatório nestas mercadorias. Os estabelecimentos deveriam também identificar a loja com adesivos e displays do Clube do Assinante RBS. Nesta primeira década, o Clube do Assinante, apresentava o seguinte organograma:



**Figura 8 - Organograma da primeira década**

Fonte: Monografia sobre o Clube do Assinante de 1996

O funcionário com cargo administrativo era responsável pela emissão de cartões e de correspondências, pela atualização do cadastro de assinantes e pelos controles financeiros. Os promotores faziam o cadastramento de estabelecimentos, organização o material do ponto de venda, realizavam visitas aos estabelecimentos credenciados, negociando as promoções com o Clube.

Acima desses, estavam os coordenadores, que tinham a responsabilidade de supervisionar o cadastro dos clientes, fazer a negociação com clientes especiais, a



identificação de novas oportunidades de benefícios, a edição do guia de estabelecimentos credenciados, além da coordenação de promoções. A Gerência de Serviços de Marketing realizava o gerenciamento de toda operação do Clube, aprovação de campanhas e promoções, desenvolvimento de novos produtos e serviços para o assinante, entre outras funções. Havia também os temporários, que eram contratados de acordo com a demanda, para digitação, envelopamento, postagem e confirmação de dados dos assinantes.

Porém, para o jornal Zero Hora naquela época, o objetivo passou a ser fazer parcerias com empresas de grande porte e diminuir o número de seguimentos, pois constataram que teriam um aumento na satisfação de seus clientes. Ou seja, seria mais interessante ao assinante um desconto de 10% em uma passagem aérea, do que um desconto deste mesmo percentual na farmácia ou na lavanderia. Este projeto de redução do número de segmentos já vinha sendo desenvolvido pelo jornal ao longo dos anos do Clube do Assinante: de 65 segmentos no início, encontrava-se com 34 em 1995, querendo chegar a, no máximo, 12 segmentos credenciados.

No final de 1996, foi realizada uma análise de posicionamento do Clube do Assinante RBS por três estudantes de administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Cristina Ryff Moreira, Natacha Raabe da Cunha e Patrícia T. Frota<sup>13</sup>. Com o objetivo de avaliar o posicionamento mercadológico do Clube do Assinante, a pesquisa buscou a caracterização das percepções dos assinantes em relação ao Clube e aos benefícios percebidos.

Como técnica de investigação foi utilizada o método exploratório e a pesquisa qualitativa em profundidade. Aplicaram um questionário contendo perguntas abertas aos assinantes do jornal Zero Hora e sócios do Clube do Assinante, selecionados por uma amostra não-probabilística. Essa amostra com 20 pessoas dividiu-se da seguinte maneira:

**Tabela 1 - Amostra utilizada na pesquisa sobre benefícios**

<b>HOMEM - QUANTIDADE</b>	<b>CLASSE</b>	<b>IDADE</b>
Dois homens	A	Até 29 anos
Dois homens	A	Até 39 anos
Dois homens	A	Até 49 anos
Um homem	A	Mais de 50 anos
Um homem	B/C	Até 29 anos

<sup>13</sup> Uma cópia da monografia foi doada ao Clube do Assinante e sua referência consta na bibliografia deste trabalho.

Um homem	B/C	Até 39 anos
Um homem	B/C	Até 49 anos
Um homem	B/C	Mais de 50 anos
<b>MULHER – QUANTIDADE</b>	<b>CLASSE</b>	<b>IDADE</b>
Duas mulheres	A	Até 29 anos
Duas mulheres	A	Até 39 anos
Duas mulheres	A	Até 49 anos
Uma mulher	B/C	Até 29 anos
Uma mulher	B/C	Até 39 anos
Uma mulher	B/C	Até 49 anos

A pesquisa analisou as opiniões coletadas através do questionário (aplicado pessoalmente pelas entrevistadoras, com um gravador) e constatou que todos os entrevistados tinham conhecimento da existência do Clube do Assinante, conhecendo o cartão e os descontos oferecidos. Entretanto, raramente utilizavam os benefícios dele, e, quando utilizavam, era sempre nos mesmos lugares (lavanderias, teatros e farmácias).

Todas as pessoas entrevistadas relacionavam a sua não-utilização do cartão com a falta de divulgação do Clube do Assinante, bem como dos estabelecimentos credenciados; a maioria dos entrevistados lembrou a antiga Revista Clube e se queixou de não existir mais nenhuma relação dos locais para utilização do cartão. Todos comentaram não entender porque a Zero Hora, sendo um meio de divulgação tão forte, não investia em seu próprio cartão. A divulgação era tão fraca que a imagem do cartão não ficava muito clara, e alguns assinantes até o confundiam com um cartão de crédito, como comprova a frase de um dos entrevistados: “Tenho outros cartões de créditos melhores”.

Alguns entrevistados acreditavam ser as próprias empresas credenciadas, as culpadas da baixa utilização do cartão. Elas não demonstravam interesse em que fosse utilizado o cartão, muitas vezes não falando dos descontos ou simplesmente não expondo os *displays* e adesivos do Clube: “Ninguém me pergunta se tenho cartão na hora do pagamento, é uma coisa meio sigilosa”, disse uma assinante.

Os assinantes, em geral, consideravam que a maioria dos descontos oferecidos pelo Clube do Assinante era em empresas de lazer, estéticas e coisas supérfluas (com exceção das farmácias). Foi diagnosticado na pesquisa que, se os descontos fossem em produtos ou serviços de maior utilidade e importância, seria mais bem aproveitado e satisfaria as

necessidades dos sócios. Notou-se, também, que as pessoas entrevistadas gostariam de utilizar mais o seu cartão, porém não o faziam por desconhecer os estabelecimentos credenciados, não terem o costume de usufruir dos benefícios e tampouco de carregar o cartão consigo.

Retomando o histórico, em junho de 1996, o Clube do Assinante RBS trouxe de volta o seu tradicional Guia de Descontos, extinto em novembro de 1995 juntamente com a Revista Clube. O roteiro, em papel jornal, circulava toda a primeira sexta-feira de cada mês encartado nos exemplares de assinantes dos jornais Zero Hora e Pioneiro. Nele também havia informações de promoções, informações sobre o serviço cultural dos eventos e outros benefícios oferecidos pelas associadas. Esse guia durou um ano e meio, tendo sua última publicação em dezembro de 1997.

**Tabela 2 - Balanço Social da primeira década: Empresas Associadas**

Anos	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Quantidade média	100	300	600	750	1050	1230	1400	1100	850	800

Fonte: Publicações Suplemento Especial, Revista Clube e Guia de Descontos.

#### 4.2.3.3 Segunda Década

A partir de 1998, o Clube do Assinante da Zero Hora mudou o foco de atuação e **passou a incentivar somente a cultura e o entretenimento**. Esta mudança no posicionamento mercadológico da instituição ocorreu em função de que havia um número significativo de utilização do cartão nos espetáculos em cartaz no Rio Grande do Sul. Aproximadamente 35 a 40% do público dos espetáculos eram assinantes da Zero Hora<sup>14</sup>, portanto, praticamente todos os eventos culturais procuravam o Clube para realizar uma parceria temporária, concedendo descontos aos sócios em troca de divulgação no jornal – na página conhecida como “Nos Palcos da Cidade”.

Esta página editorial, com matérias sobre os maiores eventos da semana e com informações de serviço dos demais eventos apoiados pelo Clube, durou até o ano 2002, quando foi substituída por um anúncio semanal de uma página, vigente até os dias de hoje (ANEXO F). Nesse anúncio é divulgada toda a programação cultural por segmentos – teatro

<sup>14</sup> Informação recebida pelo coordenador do Clube do Assinante ZH, Ari Lopes.

adulto, teatro infantil, dança, show, concerto e outros eventos – contendo o nome do espetáculo, o local, a data e/ou temporada de apresentação, horário e o percentual de desconto. No decorrer dos anos, o anúncio do Clube do Assinante ZH mudou de *layout*, assim como a logomarca também vai sofrendo transformações com o passar do tempo. Em 2005 e, mais tarde, em 2008 o cartão do Clube e toda a sua linha de comunicação são modificados (ANEXOS N e S).

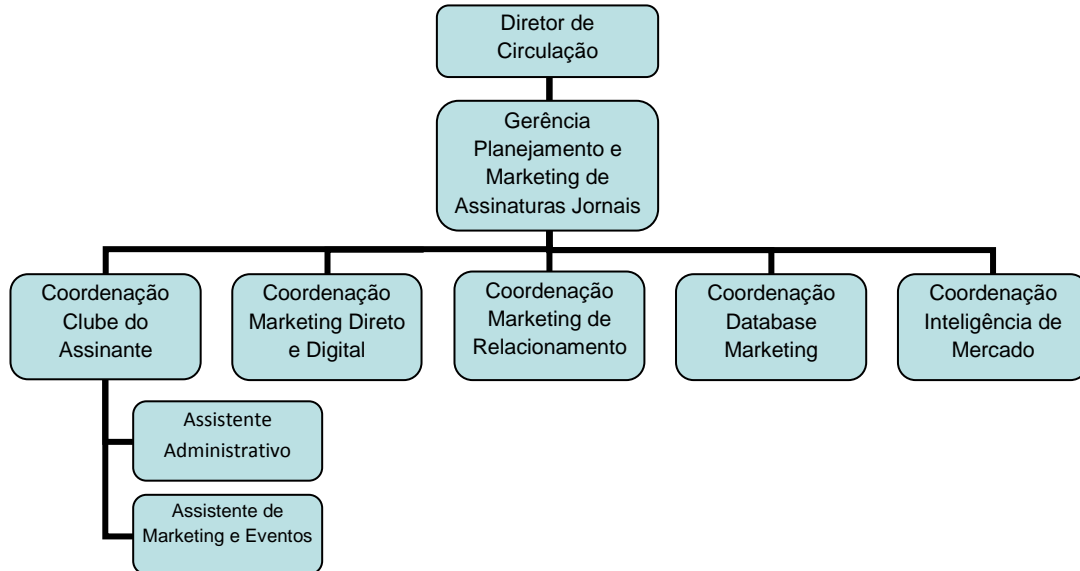
O cartão do Clube, que até então era distribuído gratuitamente aos assinantes dos jornais do Grupo RBS – Zero Hora, A Notícia, O Pioneiro, Diário de Santa Maria, Jornal de Santa Catarina e Diário Catarinense – passou a ser cobrado exclusivamente para os assinantes da Zero Hora. Desde 2002, para tornar-se sócio do Clube do Assinante ZH é necessário pagar uma tarifa anual para adquirir o cartão e usufruir de seus benefícios. O cartão iniciou com o valor de R\$5,00 (cinco reais), mas em 2005 aumentou para R\$7,00 (sete reais) e desde 2006 tem o custo de R\$10,00 (dez reais) por ano.

Desde junho de 2008, o Clube utiliza uma marca nova e moderna e possui uma linha de comunicação própria, válida para todos os jornais do Grupo RBS. A logomarca é composta de quatro ícones: o microfone, o holofote, a claquete e o asterisco (ou estrela, como alguns costumam chamá-lo). Cada um deles indica determinados seguimentos dos eventos culturais apoiados. O microfone (cor verde) significa espetáculos de música - shows e concertos - e espetáculos de humor. Já o holofote (cor azul), representa os teatros adultos e infantis e os espetáculos de dança. A claquete (cor roxa) é o cinema e o asterisco (cor laranja) são todos os outros eventos que não estão classificados em nenhum destes outros segmentos, como os circos, os musicais e os eventos de moda, decoração, gastronomia e esporte.

Além dos ícones na logomarca, há a etiqueta de desconto, criada para identificar o percentual de desconto que os sócios obtêm no espetáculo em cartaz e utilizada somente nos anúncios dos eventos. Elas variam de 10 a 50% e entre as cores dos segmentos: verde, azul, roxo e laranja (ANEXO S).

Em setembro de 2008, o Clube do Assinante completou duas décadas e festejou esta data com muitas atrações culturais. No mês de aniversário, foram realizados shows especiais, como Ivete Sangalo, Nenhum de Nós e Expresso 25, com descontos especiais para os sócios. Foi confeccionado um material exclusivo para esta comemoração: encarte de duas páginas com informações históricas e *folders* contendo as programações dos shows. Além disso, uma logomarca foi criada para identificação dos 20 anos do Clube e foi utilizada durante todo o ano de 2008 em todos os materiais gráficos.

Atualmente, o Clube do Assinante faz parte da Gerência de Planejamento e Marketing de Assinaturas dos jornais do Grupo RBS, ao lado de outras coordenações, atualmente divididas conforme o organograma abaixo:



**Figura 9 - Organograma atual**

Fonte: Gerência de Planejamento de Marketing de Assinaturas Jornais Grupo RBS

O Clube tem como foco de atuação o relacionamento com parceiros, a produção de eventos e de conteúdo; o Marketing Direto e Digital tem foco na comunicação dirigida para venda, retenção e relacionamento, no canal internet e em promoções; a coordenação de Marketing de Relacionamento atua no relacionamento com assinantes dos jornais e associados do Clube e na retenção de assinantes; a coordenação *Database Marketing* (DBM) faz a gestão do banco de dados e o gerenciamento de campanhas de marketing direto; e a Inteligência de Mercado é focada em oportunidades do mercado consumidor de jornal, oportunidades com clientes atuais e no monitoramento e análise da concorrência.

Em relação aos principais objetivos de cada área, para o Clube do Assinante são a atratividade dos benefícios para os associados e a frequência de uso do cartão; para o Marketing Direto e Digital, a geração de audiência nos sites de assinaturas, do Clube do Assinante e da RBS Publicações, a geração de demanda de assinaturas, serviços, cartão do Clube do Assinante e RBS Publicações nos canais receptivos (Telemarketing e Internet), a venda de assinaturas, cartões do Clube do Assinante e RBS Publicações na internet, a experiência de compra/uso positiva no canal Internet e a otimização da verba de promoções e marketing. O Marketing de Relacionamento possui a redução das intenções de cancelamento e

entradas em cobrança, a melhoria das taxas de retenção e recuperação, rentabilização da carteira (*up e cross-sell*), o aumento da carteira de associados do Clube do Assinante e o aumento da satisfação dos assinantes como finalidade.

A coordenação de DBM tem como principais objetivos: base de dados qualificada para campanhas (correção, padronização e atualização dos dados), otimização dos processos de campanha para atendimento da operação no prazo e com qualidade, taxa de conversão das campanhas de marketing direto (telemarketing, mala direta e e-mail marketing), enriquecimento da base de dados e estabilidade da infraestrutura de DBM. Já a coordenação de Inteligência de Mercado, possui os objetivos de ampliação de penetração e participação em mercados geográficos (região/cidades), a melhoria da eficiência das campanhas de comunicação (segmentação de mercado e posicionamento), de prover informações analíticas relevantes para aumento do valor da carteira (*churn*<sup>15</sup>, segmentação, portfólio), modelos de propensão para otimização das campanhas de vendas e retenção e base de dados qualificada para análise (correção, padronização e histórico dos dados).

O objetivo da Zero Hora é estar cada vez mais próximo dos assinantes através do Clube do Assinante e de ações de relacionamento segmentadas por perfil de cliente, conforme afirma Lisandra Rigo, coordenadora de Marketing de Relacionamento de Assinaturas do Grupo RBS em entrevista (ANEXO B): “O cliente é nosso foco e estamos evoluindo processos e sistemas para gerenciar o relacionamento com os nossos assinantes de forma cada vez mais segmentada, de acordo com interesses, comportamentos e valor do cliente”.

As áreas de Marketing de Relacionamento e *Database Marketing* de assinaturas dos jornais do Grupo RBS trabalham em conjunto, quanto o assunto é o Clube do Assinante. O Clube utiliza o DBM para selecionar públicos para eventos, selecionar assinantes que queiram receber informações e promoções por e-mail - como a *newsletter* recentemente criada (ANEXO T)<sup>16</sup> - e, juntamente com o setor de Relacionamento, na retenção dos clientes que já possuem o produto (renovação da associação) ou captação de novos. Além disso, pode-se usar o DBM para mapear o perfil dos assinantes do Clube com as informações do banco, como dados cadastrais (idade, sexo, escolaridade) e de perfil.

---

<sup>15</sup> Indicador do giro da carteira de clientes durante um período. É relacionado à perda de clientes durante um período, por exemplo, um mês ou um ano. Pode ser um índice sobre a média de clientes que ainda se tem naquele mesmo período, ou seja, quantas vezes a carteira de clientes precisa girar para que ela se mantenha em um nível de circulação definido. Fonte: Associação Brasileira de Marketing Direto (<http://www.abemd.org.br/Glossario.aspx>).

<sup>16</sup> A *newsletter* é enviada mensalmente, contendo os destaques culturais do mês e seus descontos.

A interação com os sócios do Clube do Assinante é realizada por meio de manifestações recebidas pelos diversos canais de relacionamento, principalmente pelo *Call Center*, pelo e-mail do Clube ([clubedoassinantezh@zerohora.com.br](mailto:clubedoassinantezh@zerohora.com.br)) e pelas enquetes e murais disponíveis através do site<sup>17</sup>. Já a satisfação dos assinantes é medida pela pesquisa de satisfação realizada anualmente<sup>18</sup>, onde o Clube é avaliado em diversos aspectos como benefícios oferecidos, comunicação e divulgação, facilidade de uso do cartão, variedade de opções culturais.

**Tabela 3 - Balanço Social da segunda década: Eventos Culturais**

Anos	Eventos apoiados (com cinema)	Público sócio	Eventos apoiados (sem cinema)	Público sócio	Investimento em mídia
1998	5.128	378.504			R\$467.686,00
1999	10.529	669.004			R\$1.541.134,00
2000			1.921	156.106	R\$2.353.710,96
2001			1.374	168.342	R\$1.456.260,00
2002			2.826	95.920	R\$1.620.569,00
2003			2.752	72.438	R\$1.978.000,00
2004			2.737	71.015	R\$2.359.771,20
2005			3.013	81.280	R\$4.423.715,20
2006			3.573	122.845	R\$5.161.193,50
2007			2.324	107.631	R\$5.679.384,10
2008			3.449	167.727	R\$3.751.296,00
2009			3.231	165.146	R\$7.139.546,00

Fonte: Balanços Sociais do Grupo RBS

#### 4.2.3.3 Clubinho ZH

O Clubinho foi lançado em 1º de outubro de 2009, a fim de ser um projeto cultural, educacional, de lazer e entretenimento direcionado para crianças de três a doze anos, dependentes de assinantes de Zero Hora, independente do titular da assinatura ser ou não sócio do Clube do Assinante ZH. Atualmente, há em torno de 4.000 sócios mirins. Para ser sócio do Clubinho há um custo de R\$5,00 (cinco reais) a anuidade.

<sup>17</sup> Ver item 4.2.3.4.

<sup>18</sup> Ver item 4.2.3.5.

O cartão do Clubinho ZH (ANEXO U) tem como objetivos aproximar o leitor do futuro ao jornal, manter o assinante ativo, servir como argumento de retenção e venda da assinatura do jornal e, assim como o Clube do Assinante, fomentar a cultura e o comércio local. Atualmente, o Clubinho oferece aos seus sócios descontos em parques (Parque Guaíba, Parquinho da Redenção e Marina Park), gastronomia (Totosinho), cinema (Cinesystem), em espetáculos culturais infantis (peças de teatro, circo, musical, etc.) e benefícios através de brindes, pré-estreias de cinema e sessões exclusivas de eventos.

#### 4.2.3.4 Entrada nas Redes Sociais

Como estratégias para melhorar a divulgação dos eventos, o Clube lançou-se nas redes sociais este ano, criando seu *Twitter* e publicando um site. O *Twitter*<sup>19</sup> iniciou em abril de 2010, com o intuito de divulgar a programação cultural do Clube do Assinante ZH com os descontos especiais aos sócios. Com a crescente utilização das redes sociais pelas empresas, o Clube começou a realizar promoções através desta ferramenta para todos seus *followers* (seguidores) e não, exclusivamente, para sócios. Já com o site no ar, o Clube passou a direcionar seus *tweets* (mensagens) com *links* para o site, a fim de gerar audiência na nova ferramenta.

O site<sup>20</sup>, por sua vez, foi lançado no mês de julho de 2010, com o objetivo de aumentar a frequência de uso do cartão, vender mais cartões do Clube e do Clubinho, aumentar a carteira ativa de sócios e reforçá-lo como ferramenta de fidelização de assinantes. A campanha de lançamento foi realizada através de e-mail marketing, direcionado a assinantes de Zero Hora e a sócios do Clube, *banners online* e *links* patrocinados nos *blogs* e sites dos veículos do Grupo RBS (clicRBS, zerohora.com, Donna, Bem Estar, Hagah, ZH Dinheiro), anúncios na ZH impressa, editorial e ações em redes sociais (ANEXO V).

O site obteve resultados muito positivos em seu primeiro mês no ar, conforme dados de audiência, pesquisados pela coordenação de Marketing Direto e Digital no *Google Analytics*. Foram 26.211 visitas; 11.177 visitantes únicos; 61.305 visualizações de página; 2,34 páginas/visitas; 60,47% de taxa de rejeição; 1min51seg é tempo médio no site; e 32,28%

---

<sup>19</sup> [www.twitter.com/clubezerohora](http://www.twitter.com/clubezerohora)

<sup>20</sup> [www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)



de novas visitas. O site causou impactos na solicitação *online* de cartões do Clube, que somente no mês de julho alcançou a marca de 399 pedidos pela loja virtual de assinaturas, mais que todos os pedidos efetuados no último ano (ANEXO X).

Em relação à participação do público no primeiro mês, o site obteve 87 frases participantes na promoção para o espetáculo do Grupo Tholl (em 4 dias), 20 frases na promoção “Homens de Perto 2” (em 2 dias) e 15 frases na promoção para o projeto Quinta Alegre de agosto (em 5 dias). Além disso, foram contabilizados 40 votos na enquete sobre a preferência entre teatro, dança, show, humor, concerto e cinema, e 34 mensagens no mural, dentre as quais extraímos as mensagens que seguem:

Sensacional, agora temos mais informações sobre teatro e cinema. MEUS PARABÉNS! (Carlos Alberto Silva Lopes - Alvorada, em 21/07/2010).

Parabéns pelo site, nós realmente precisávamos de algo especial e direcionado para assinantes. Agora vale mais a pena fazer parte do clube (Carla Sigal - Cachoeirinha, em 21/07/2010).

Adorei o site do clube do assinante... Achei bem interessante, muito criativo... Agora tenho mais um motivo para me orgulhar de ser uma assinante ZH! (Olga Cristina Mattos da Silva - Porto Alegre, em 20/07/2010).

Parabéns por mais esta iniciativa que incentiva a cultura no nosso estado. Tenho uma crítica e, para fortalecê-la, uma sugestão. A crítica. Os assinantes do interior apresentam uma grande dificuldade em adquirir ingressos aos eventos já que a maioria, senão todos têm entrega restrita à capital ou devem ser adquiridos nas bilheterias. A sugestão é de que as sucursais da RBS / Zero Hora no interior sejam habilitadas a negociar ou interferir na negociação destes ingressos (Luiz Fernando Madalosso - Passo Fundo, em 19/07/2010).

Gostei muito do site, era o que faltava para ficar ótimo. Abraços! (Lili Marlene Ritter - Porto Alegre, em 19/07/2010).

Viva a bela iniciativa. Sempre vocês vêm inovando. Felizes somos nós, sócios do cartão zero hora. Temos as melhores chances de ver primeiro (Vicente Paulo Zucatti - Porto Alegre, em 19/07/2010).

Adorei como estão colocadas todas as promoções e como é fácil acessar, amei obrigado por esta atenção com os assinantes (Maria Salete Acosta de Oliveira – Cachoeirinha, em 18/07/2010).

Na *home page* do novo canal de relacionamento há um espaço maior para a divulgação das estreias da semana, ou seja, uma foto do espetáculo com chamada, linha de apoio e o desconto oferecido fica nesse espaço de três a quatro dias. Além disso, há um *box* para divulgação dos espetáculos com descontos especiais de 50%, dois destaques da programação, um destaque maior, para espetáculos renomados, nacionais ou internacionais, um espaço que remete à programação de cinema, onde são divulgados um filme de estreia por semana e que remete ao site da rede GNC Cinemas (parceira do Clube do Assinante), e um *box* para as

promoções. Há ainda chamada para as últimas notícias, uma sessão para os internautas interagirem – enquetes e murais –, e outros dois espaços que direcionam para a galeria de fotos e para a subcapa do Clubinho ZH.

O site possui o *Menu* na parte superior da capa, em horizontal, contendo: *Home*, O Clube (página que fala resumidamente sobre a história do Clube), Programação, Promoções, Parceiros e Notícias. Na parte inferior da capa, encontram-se as Dúvidas Frequentes, no qual o internauta e/ou sócio do Clube pode obter respostas das principais dúvidas, como, por exemplo, como solicitar o cartão; e o Fale Conosco, no qual ele envia uma mensagem referente a um dos cinco assuntos: Cartão do Clube, Programação, Promoções, Parceiros e Outros. As mensagens são direcionadas para um e-mail específico do site ([contatoclubezh@zerohora.com.br](mailto:contatoclubezh@zerohora.com.br)) e respondidas pela própria equipe do Clube do Assinante ZH.

O assunto que mais gera contato pelo site é o “Outros”, em função de os assinantes da Zero Hora utilizarem o canal para reclamações, pedidos e solicitação de cancelamento da assinatura ou, até mesmo, para sugestão de pauta à redação. Verificam-se também reclamações referentes ao assunto “Cartão do Clube”, especialmente sobre a entrega do cartão, conforme e-mail:

Estou muito descontente com o serviço prestado por vocês. Solicitei pela primeira vez um cartão do clube e até hoje não recebi o cartão, já tendo solicitado outras duas vezes. Já fiz reclamações pelo telefone, mas o que me informam que refarão o pedido. É lamentável! Aguardo retorno (Christian Negeliskii, em 14/10/2010).

#### 4.2.3.5 Índices de Satisfação de Assinantes (ISA)

Anualmente a Gerência de Planejamento de Assinaturas encomenda a pesquisa de satisfação de assinantes dos jornais do Grupo RBS para uma empresa especializada, com o objetivo de mensurar o grau de satisfação desses assinantes em relação ao produto oferecido, analisando suas principais dimensões e seus impactos, identificando as áreas de melhorias e auxiliando na fidelização dos assinantes. Dentre os diversos atributos avaliados com o ISA do jornal Zero Hora – entrega, produto, produtos vinculados, atendimento ao assinante, serviços adicionais e pagamento – há, também, a avaliação do Clube do Assinante. Abaixo seguem as pesquisas a respeito do Clube nos últimos quatro anos.

Na pesquisa realizada em 1996, a amostragem foi definida seguindo preceitos estatísticos, conferindo ao resultado da análise 95% de nível de confiança e erro amostral de 5%. As entrevistas foram realizadas por telefone, por profissionais treinados e com experiência na atividade. A coleta aconteceu entre os dias 14 a 18 de novembro de 2006, com assinantes há mais de um ano na base (134.024 pessoas), totalizando uma amostra de 302 entrevistas. Os itens com as melhores médias foram: facilidade de uso do cartão e benefícios oferecidos pelo Clube do Assinante.

**Tabela 4 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2006**

Item Avaliado	Satisfeitos	Insatisfeitos	Satisfação	
	%	%	Média	Desvio
Facilidade de uso do cartão	82,2	17,8	9,18	1,40
Benefícios oferecidos	69,6	30,4	8,85	1,56
Divulgação dos eventos	53,7	46,3	8,63	1,50
Variedade de estabelecimentos	57,1	42,9	8,55	1,56
Avaliação geral do Clube	64,4	35,6	8,78	1,46

Fonte: *Direkt*.

Já em 2007, o ISA realizou uma pesquisa quantitativa cujas entrevistas foram realizadas por telefone no período entre 11 e 18 de outubro de 2007, com população de assinantes há mais de um ano na base (130.893 pessoas) e amostra de 304 entrevistas, satisfazendo um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. A variedade de estabelecimentos do Clube do Assinante é o quesito com menor avaliação, tendo satisfação média de 8,78. A satisfação geral com o Clube também foi relativamente baixa, tendo 39,47% dos entrevistados insatisfeitos.

**Tabela 5 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2007**

Item Avaliado	Satisfeitos	Insatisfeitos	Satisfação	
	%	%	Média	Desvio
Facilidade de uso do cartão	73,68	26,32	9,11	1,80
Benefícios oferecidos	72,22	27,78	9,06	1,29
Divulgação dos eventos	66,67	33,33	8,92	1,49
Variedade de estabelecimentos	64,86	35,14	8,78	1,64

Avaliação geral do Clube	60,53	39,47	8,74	1,41
--------------------------	-------	-------	------	------

Fonte: *Direkt*.

Em 2008, em uma pesquisa quantitativa cujas entrevistas foram realizadas por telefone no período entre 21 e 22 de outubro de 2008, com assinantes há mais de um ano na base (159.015 pessoas) e amostra de 301 entrevistas, o que garante um erro máximo de 5% considerando uma confiança de 95%. A divulgação de eventos ligados ao Clube com 35,71% de assinantes insatisfeitos apresentou a menor satisfação média (8,79), ao passo que a facilidade de uso do cartão apresentou a maior satisfação média (9,46).

**Tabela 6 - ISA do Clube do Assinante ZH em 2008**

Item Avaliado	Satisfeitos	Insatisfeitos	Satisfação	
	%	%	Média	Desvio
Facilidade de uso do cartão	85,37	14,36	9,46	1,10
Benefícios oferecidos	65,00	35,00	9,05	1,18
Divulgação dos eventos	64,29	35,71	8,79	1,92
Variedade de estabelecimentos	69,23	30,77	8,93	1,16
Avaliação geral do Clube	73,81	26,19	8,93	1,18

Fonte: *Direkt*.

Neste ano, os assinantes também foram questionados quanto ao recebimento do cartão do Clube e sua utilização. Apenas 37,2% dos assinantes que já receberam o cartão do Clube do Assinante declararam já ter usado o cartão.

**Tabela 7 - Recebimento e utilização do cartão - ISA 2008**

Recebimento do cartão do Clube			Uso do cartão
Não sei	Não	Sim	} Não = 62,8% Sim = 37,2%
3,2%	58,8%	38,0%	

Fonte: *Direkt*.

Por fim, em 2009 foram realizadas entrevistas telefônicas com aplicação de questionário estruturado, no período compreendido entre 30 de setembro a 05 de outubro de 2009. O público alvo foram assinantes com, no mínimo, 12 meses de assinatura (foram consideradas apenas as assinaturas do tipo pessoa física, eliminando-se as cortesias, as degustações e as assinaturas de funcionários) e a amostra ocorreu com 304 entrevistas,

distribuídas proporcionalmente entre as cidades do Rio Grande do Sul, onde o jornal tem assinantes. Erro máximo de 5%, considerando um intervalo de confiança de 95%.

Entre os 304 entrevistados na pesquisa, apenas 52 têm o cartão do Clube ativo (17,1%) e, entre estes, quase ¼ nunca utilizou o cartão. Os principais motivos diagnosticados pela pesquisa para a não utilização do cartão foram: falta de divulgação e de oportunidade, o fato de assinantes morarem no interior, não sentirem necessidade e, também, por não terem recebido o cartão até o momento de realização da pesquisa.

**Tabela 8 - Frequência de utilização do cartão - ISA 2009**

<b>Frequência de utilização do cartão do Clube (52 entrevistados que têm o cartão)</b>				
Não resposta	Nunca utilizou	Esporadicamente	Semanalmente	Mensalmente
1,9%	23,1%	50,0%	9,6%	15,4%
Não utiliza = 25%		Utiliza = 75%		

Fonte: *Midas Marketing*.

A utilização do Clube é maior entre mulheres, pessoas entre 36 e 45 anos, da classe A e com nível de escolaridade superior, e a divulgação dos eventos é o aspecto de menor satisfação com o Clube e entre todos os atributos avaliados, embora não se mostre estatisticamente impactante na satisfação geral com o Clube do Assinante.

**Tabela 9 - Satisfação geral com o Clube do Assinante<sup>21</sup> - ISA 2009**

<b>Itens Avaliados</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Muito satisfeitos</b>	<b>Média<sup>22</sup></b>
Clube do Assinante (geral)	2,7% <sup>23</sup>	29,7%	67,6%	8,86
Variedade de opções culturais	0,0%	27,0%	73,0%	9,03
Divulgação dos eventos	10,5%	23,7%	65,8%	8,68
Descontos oferecidos	0,0%	37,8%	62,2%	8,76

Fonte: *Midas Marketing*.

Por fim, os aspectos “divulgação de eventos” e “avaliação geral do Clube do Assinante” apresentaram queda na satisfação média em relação ao ano passado.

<sup>21</sup> Somente para quem utiliza o cartão.

<sup>22</sup> Notas: Insatisfeitos – de 0 a 6 | Satisfeitos – 7 e 8 | Muito satisfeitos – 9 e 10

<sup>23</sup> Apenas um assinante disse estar insatisfeito com o Clube: “Deveria ter mais divulgação dos eventos”.

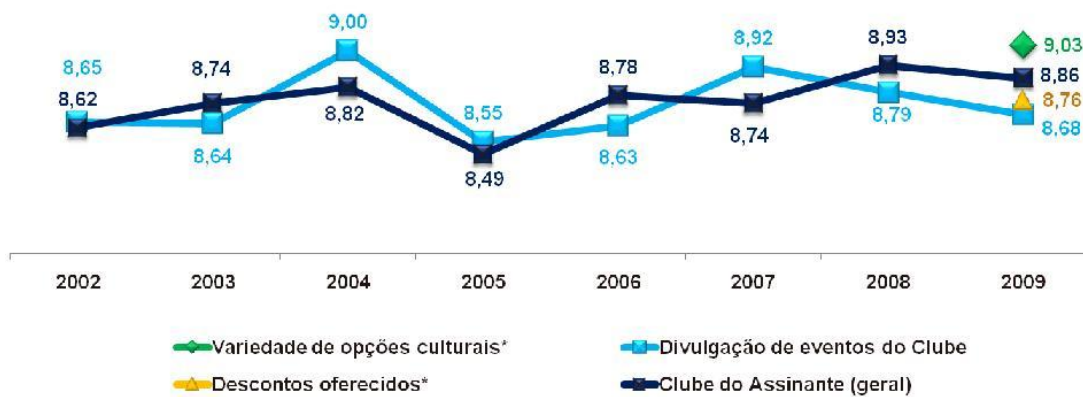


Figura 10 - Evolução da satisfação com o Clube do Assinante - ISA 2009

Fonte: Midas Marketing

Além disso, a pesquisa de questionou a preferência cultural dos sócios e constatou que cinema (32,5%), teatro adulto (27,5%) e shows (20,0%) são as opções preferidas. Os principais benefícios sugeridos por eles são convênios para descontos em estabelecimentos comerciais, como livrarias, farmácias, restaurantes e agências de turismo.

#### 4.3 Análise dos dados coletados

Analisando primeiramente a **participação dos assinantes do jornal Zero Hora no seu programa de fidelização**, verifica-se uma representatividade baixa de participantes, comparando-se com a capacidade que poderia alcançar. São aproximadamente 220 mil assinantes e somente 20% fazem parte do Clube do Assinante ZH. Este percentual tem potencial de crescimento, visto que, para associar-se ao Clube, basta pagar um valor simbólico como anuidade (dez reais); valor que é ressarcido já no primeiro convite para assistir a uma pré-estreia de filme ou até mesmo no desconto de um ingresso para determinado espetáculo.

A participação de somente um quinto de assinantes no Clube pode estar associada à falta de conhecimento sobre o programa e os benefícios que ele oferece, ao fato de grande parte dos assinantes da Zero Hora ter idade acima dos 60 anos e já receber descontos em eventos culturais devido à lei do idoso, ou ainda, pelo fato de mais de 40% dos assinantes não

residirem em Porto Alegre, o que dificulta o acesso aos descontos, que são quase sempre na capital.<sup>24</sup>

No entanto, a participação dos assinantes no Clube é relevante no que se refere ao *churn* de clientes e ao tempo de relacionamento. Conforme a coleta de dados sobre a taxa de retenção, o cancelamento de clientes participantes do programa é bem menor do que os não participantes, sendo fundamental para o equilíbrio da carteira. Além disso, o cliente com o cartão do Clube permanece mais tempo na carteira: 64,3% acima de 48 meses. Esses dados reforçam a importância da inclusão dos assinantes da Zero Hora no Clube.

Em relação aos **benefícios oferecidos** pelo Clube do Assinante ZH, com base no histórico, nas pesquisas e nas informações do site, e considerando o impacto na satisfação, eles devem ser priorizados em ações de melhoria. Deve-se avaliar a possibilidade de expansão da área de atuação para aumentar a carteira e, principalmente, para atingir os sócios que não residem na capital e sentem-se prejudicados por isso.

Contudo, os **percentuais de descontos** oferecidos atualmente nos eventos culturais e nos cinemas em Porto Alegre são bastante significantes e satisfatórios. Em espetáculos nacionais e internacionais normalmente são oferecidos descontos de 50% nos primeiros 100 ingressos, ou nos primeiros 300, como foi o caso do show do *Green Day*, ou nos primeiros 500, como no show do *The Black Eyed Peas*, ou em 2.000 ingressos, como no show da cantora Ivete Sangalo. Os descontos de 50% ainda podem ser oferecidos em uma sessão inteira, como ocorreu no espetáculo “*Disney On Ice – Princesas e Heróis*” este ano. No caso do cinema, os descontos são na rede GNC Cinemas, dos Shoppings Iguatemi, Praia de Belas e Moinhos, e proporcionam desconto de 50% de segunda a quinta-feira e 25% de sexta a domingo e em feriados.

A associação a um programa de benefícios tem por objetivo recompensar os associados, assim como faz o Clube ZH, e é considerado por Kotler (1999), um modo eficaz de conquistar, manter e aumentar o relacionamento com eles. Os convites para participação em pré-estreias, enviados de forma personalizada, por exemplo, são estratégias de marketing de relacionamento muito eficientes, pois criam valores mútuos. O depoimento abaixo comprova que exceder às expectativas do cliente não irá apenas satisfazê-los, mas também encantá-los. E clientes com suas expectativas superadas têm maior probabilidade de continuar clientes:

---

<sup>24</sup> Alguns espetáculos apresentados em Canoas, Caxias do Sul e no Litoral Norte (no verão) já tiveram apoio do Clube do Assinante.

Olá!

Quero agradecer ao privilégio de ter assistido à pré-estréia do "The book of Eli". Mimos deste tipo é que fazem o cliente sentir-se valorizado e fidelizado. Qualquer ação entre cliente e fornecedor requer lealdade e empatia de AMBAS as partes, e a ZH sabe fazer muito bem o que lhe cabe, o que motiva os clientes a fazerem a sua parte com prazer também.

Obrigada! Abraços a todos (Tanise Sarmiento, em 19/03/2010).

Quanto à **comunicação**, o Clube do Assinante ZH possui uma identidade visual muito clara e bem definida, utilizando-a em todas as suas peças gráficas e canais de comunicação – cartão do Clube, página semanal na Zero Hora, anúncios individuais dos espetáculos, newsletter, convites para pré-estreias, site, *Twitter*, etc. Os sócios abrem as páginas de Zero Hora e identificam de imediato os eventos que têm descontos do Clube, só por visualizarem a logomarca apresentando o espetáculo. O reconhecimento da marca é um fator positivo que agrega vantagens às estratégias de relacionamento.

No entanto, o Clube ZH não possui o controle dos eventos nos quais os seus associados participam, ou seja, não há a possibilidade de fazer o armazenamento das informações dos eventos que o assinante frequenta no *database marketing* do jornal. Para que isso aconteça seria preciso desenvolver um cartão com tarja magnética e um equipamento leitor desse cartão para ser disponibilizado nos teatros, casas de espetáculos e locais que tenham parceria com o Clube. Infelizmente, a falta dessas informações prejudica o avanço das ações de relacionamento com o cliente, pois o Clube do Assinante poderia conhecer ainda mais seu sócio, agregando sua identidade aos seus gostos e preferências. Conforme o subcapítulo 2.3, um cartão de fidelidade permite obter dados relevantes sobre produtos adquiridos pelo cliente, assim como informações de como, quando e onde ele compra seus produtos.

Historicamente, a **divulgação** tem sido um dos maiores problemas do Clube. No Índice de Satisfação do Assinante (ISA) dos anos de 2008 e 2009<sup>25</sup>, o item de divulgação dos benefícios do Clube foi o aspecto com pior avaliação. Por não conhecerem claramente os benefícios ou não ficarem sabendo da programação com descontos, os associados muitas vezes não percebem o seu valor real. Portanto, o lançamento do site e do *Twitter* tornaram-se canais muito importantes de comunicação para o Clube. Os sócios têm acesso à programação completa de eventos com sinopse, local, data, horário, percentual de desconto, valor de ingressos e pontos de vendas, além de poderem interagir por meio das promoções e tirar dúvidas.

---

<sup>25</sup> Ver item 4.2.3.5.



O Clube do Assinante ZH entrou tardiamente na *web* e, conseqüentemente, saiu atrás dos principais concorrentes. Contudo, ele está atingindo os objetivos propostos inicialmente com a **criação das plataformas online**. Os benefícios estão sendo divulgados com bastante destaque, e a venda de cartões, que vem associada diretamente ao aumento da carteira de sócios, está sendo estimulada com a publicação do produto no site (conforme identificado pela Coordenação de Marketing Direto e Digital, no item 4.2.3.4). Já o objetivo de fidelizar os assinantes não foi mensurado pela empresa até o momento; porém, pelos depoimentos deixados no mural durante o primeiro mês do site, pode-se prever uma maior fidelização dos sócios.

O *Twitter* está conseguindo alcançar um estágio bem avançado do relacionamento na era digital: o da interação, da participação e da colaboração. O Clube mantém um diálogo com os internautas através da rede social, respondendo a todas as mensagens, realizando promoções, seguindo seus *followers* e monitorando e mensurando o que estão falando sobre ele e sua concorrência. Além disso, o Clube obtém *feedback* de suas ações e consegue humanizar mais o relacionamento, que antes só era possível por telefone (no *Call Center*), por e-mail (que a minoria desconhecia) ou por anúncios no jornal.

Por serem ferramentas recentes, tanto o site quanto o *Twitter* têm muito a crescer e aprimorar ainda. Seria interessante divulgá-los mais, para criar um hábito nas pessoas de buscar informações dos eventos culturais de Porto Alegre nesses canais e, principalmente, para estimular a participação dos sócios do Clube. Mas, apesar de nem todos os seguidores do @clubezerohora no *Twitter* serem associados, o relacionamento com os internautas em geral está fortalecendo sua imagem e estreitando laços através da interatividade, conforme demonstra algumas mensagens:

Impossível responder à enquete "Qual gênero de filme você prefere?" O importante pra mim é a direção e não o gênero! (@rafaelasanzi, em 16/11/2010).

Obrigada pelo convite! O filme "Aposentados e Perigosos" é imperdível. Adorei! (@teresinhalopes, em 10/11/2010).

Amigos, gostaria de saber se farão promoção pro show do Roxette em Abril de 2011. Quero visitar o camarim (@leofloripa, em 05/11/2010).

Ok, se pintar algo peço que avise sem falta, conto com vocês. Roxette no Brasil é fato histórico pra mim. Grato (@leofloripa, em 05/11/2010).

Valeu @clubezerohora! Sem vcs não teria ido nesse show maravilhoso!!! (@luissantosrs, em 1º/11/2010).

O site ficou show, parabéns! (@luaamil, em 19/07/2010).

Atualmente, o **principal problema** enfrentado pelo Clube do Assinante ZH é a entrega do cartão aos sócios dentro do prazo estipulado, que é de até 10 dias úteis. Esse problema pode ser ocasionado por alguns motivos, como erros no sistema, falhas no pagamento do valor de anuidade do cartão via débito em conta ou cartão de crédito do cliente e, principalmente, por causa de erros dos operadores de atendimento. O assinante solicita o cartão do Clube, acreditando que tudo deu certo, e fica aguardando o prazo. Porém, não há um acompanhamento daquele pedido pela Central de Atendimento ao Assinante (CAA), até ser realizada a efetiva entrega do cartão pelos Correios<sup>26</sup>. A CAA somente saberá que o cliente não recebeu o produto quando ele entrar em contato, fazendo a reclamação.

O não recebimento do cartão acaba lesando os sócios do Clube do Assinante, que deixam de usufruir dos benefícios, perdendo os descontos especiais em eventos que gostariam de participar. Os clientes ficam insatisfeitos com a Zero Hora, gerando a impressão de ineficiência do serviço, de falta de respeito com o assinante e motivando, ainda, a propagação de referências negativas - principalmente no caso das redes sociais em função da enorme proporção de disseminação da informação - prejudicando, conseqüentemente, a imagem da empresa.

Seria fundamental fazer uma reestruturação deste processo, realizando treinamentos frequentes com os operadores do *Call Canter*, que são os responsáveis pelo atendimento ao cartão do Clube do Assinante. Há uma grande rotatividade de funcionários nesses setores de telemarketing e teleatendimento, justificando ainda mais um trabalho de capacitação profissional. Para trabalhar marketing de relacionamento nas empresas é necessário investir na capacitação técnica e comportamental dos colaboradores, não somente desenvolver sistemas de atendimento sofisticados.

Em outubro, o número de reclamações cresceu em função do atraso em alguns lotes pelos Correios. Isso gerou um *buzz* negativo para a empresa, até mesmo nas redes sociais, conforme essa manifestação abaixo, escrita por um cliente no *Twitter*:

ZH da RBS vende assinatura de jornal com um cartão do Clube do Assinante que cobram e não entregam, lesam o leitor/cliente (@lucianoramos, em 26/10/2010).

Neste caso específico, o Clube do Assinante ZH manifestou-se através da rede social e também por meio de contato da Ouvidoria, pedindo desculpas pelo ocorrido e explicando o motivo do atraso na entrega. O cartão do assinante foi produzido com urgência e entregue a

---

<sup>26</sup> Uma agência dos Correios é responsável pela entrega dos cartões, que são confeccionados pela empresa Technocard.

ele no mesmo dia da manifestação, juntamente com dois ingressos cortesia do show da banda *The Black Eyed Peas*, que ocorreu dia 30 de outubro em Porto Alegre. O assinante retornou à Ouvidoria por e-mail, agradecendo pela atenção e por terem efetivamente resolvido os problemas que ele vinha enfrentando em relação ao cartão do Clube (pelo segundo ano consecutivo), e ainda completou dizendo:

Sou um usuário habitual do cartão, única razão por manter uma assinatura pessoal do jornal Zero Hora, pois apesar de não deixar de ler um único dia, tenho acesso ao jornal no meu local de trabalho. Para mim o cartão é mais que um benefício, ele se paga e paga a minha assinatura do jornal pelas promoções e descontos que me proporciona, por isso lutei e briguei para ver meu direito respeitado e para ter o meu cartão que me é de gigantesca importância.

Caso não valorizasse o produto Cartão do Clube do Assinante ou não fosse profundo admirador e fiel as marcas do Grupo RBS simplesmente cancelaria o pedido e a assinatura, mas não pretendo abrir mão de tudo o que representam na minha vida por conta de uma falha de um determinado setor que tenho certeza pode e será corrigido para evitar falhas futuras (Luciano Ramos, em 28/10/2010).

Por meio deste caso, observa-se o **reconhecimento** dado ao Clube do Assinante ZH e o quanto ele representa na vida deste assinante, assim como na de muitos outros assinantes provavelmente. De acordo com a bibliografia de marketing de relacionamento já estudada, a fidelidade não é uma questão de investir em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito, mas uma questão de desenvolver estratégias duradouras de agregação de valor, confiança e benefícios mútuos, para enfim fidelizar o cliente a longo prazo. Além disso, a **credibilidade** da empresa também é um fator relevante para a conquista da fidelização; e crédito o Clube do Assinante da Zero Hora já mostrou que tem durante esses 22 anos de história.

As estratégias de fidelização utilizadas pelo Clube do Assinante ZH são complementares às estratégias de relacionamento da Zero Hora, mas ainda precisam ser ampliadas e mais bem planejadas para tornarem-se mais eficientes e, assim, atingir maior número de associados e contemplá-los com mais opções de benefícios. O Clube é um diferencial aos assinantes do jornal Zero Hora e, comparado aos outros clubes de assinantes do mercado (região sul do país), é o mais forte e com maior credibilidade, tanto na visão dos sócios, quanto na dos parceiros. Conclui-se que ser sócio do Clube do Assinante ZH contribui para a fidelização dos assinantes do jornal Zero Hora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing tradicional, aquele orientado para as vendas e em melhorar o poder de atração do produto, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, sofreu alterações em suas práticas de abordagem ao longo dos anos. Entre as principais mudanças estão a questão da comunicação e do comportamento do consumidor. O marketing passou de um nível tático, com uma comunicação massificada e unidirecional, para um nível mais estratégico, no qual outros P's foram adicionados ao composto de marketing, predominando o diálogo entre organização e clientes.

A onda de tecnologia, evidenciada desde os anos 2000, possibilitou a conectividade e a interatividade entre as pessoas, permitindo, assim, que os consumidores ficassem cada vez mais exigentes e seletivos e colaborassem com as decisões do mercado. As mudanças no comportamento e nas atitudes dos consumidores influenciaram o surgimento de uma nova fase para o marketing, a da era centrada em abordagens mais colaborativas, demonstrando preocupação com os interesses da sociedade.

Neste contexto, em que o indivíduo ganha nova dimensão, o marketing precisou aperfeiçoar a forma de se comunicar e de estabelecer uma relação duradoura com os clientes, abrindo espaço para uma nova vertente: a do marketing de relacionamento. As práticas do marketing de relacionamento são baseadas na criação de valor para os clientes e no compartilhamento de benefícios, a fim de manter um relacionamento de longo prazo. Além disso, as ações de marketing de relacionamento permitem tratar o cliente de forma mais personalizada e individualizada, garantindo, desta forma, vantagem competitiva e destaque junto à concorrência.

Estratégias de marketing de relacionamento efetivamente focadas no cliente têm condições de gerar aumento da longevidade do relacionamento e da produtividade dos canais de relacionamento e vendas, redução da diferença entre os aspectos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor e redução da barganha por preços, do tempo dos negócios, de decisões incorretas e dos custos de relacionamento. Porém, somente desenvolve-se um relacionamento quando existe uma forma de pensar mútua, ou seja, quando há benefícios entre empresas e clientes, criando uma rede de colaboração, confiança e cooperação mútua.

Os benefícios advindos da aplicação adequada do marketing de relacionamento ocorrem a longo prazo e dizem respeito ao aumento da retenção e da lealdade do cliente. Clientes fiéis ao produto ou à marca compram mais e com maior frequência, ficam mais satisfeitos, proporcionam boas referências e uma maior lucratividade para a empresa. A fidelização de clientes será desenvolvida quando estiverem satisfeitos com o produto, quando houver motivações suficientes para manter um relacionamento com a empresa e quando o grau de comprometimento, credibilidade e confiança em relação à marca os leva a recompra.

Por esse motivo, muitas organizações lançam programas de fidelização para conquistar a preferência do cliente, oferecendo benefícios por meio de cartões de descontos ou de fidelidade e clubes de associados, por exemplo. Estas estratégias são relevantes porque permitem obter dados sobre o comportamento do consumidor na hora da compra, suas preferências e interesses. Todavia, se for mal planejado, esses programas podem resultar em custos elevados para a empresa.

Investir no gerenciamento do relacionamento é fundamental para a conquista da fidelidade do cliente. Com a evolução da tecnologia da informação, surgiram novas estratégias para aumentar o nível de reciprocidade e desenvolver um diálogo efetivo e construtivo entre empresa e cliente. Uma das principais ferramentas utilizadas na administração de relacionamento é o *Database Marketing* (DBM), um sistema de banco de dados que tem como objetivo a identificação e classificação de clientes de acordo com o lucro em potencial para, posteriormente, reforçar a relação através de vendas cruzadas, elevação de categoria, incentivos, promoções e outras atividades.

Outro sistema importante é o *Customer Relationship Management* (CRM), que, até o momento, tornou-se o mais valioso de todos os recursos. Ele oferece a possibilidade de a empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infra-estrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

A tarefa de construir um banco de dados não é simples, nem rápida. Esse processo certamente deve ser construído passo a passo, aproveitando cada manifestação dos clientes para coletar algum dado adicional sobre eles. Enfim, será um diálogo entre a empresa e o cliente, que começa desde o primeiro contato, na maioria das vezes com o *Call Center*. Esse é um canal de relacionamento que precisa estar muito bem alinhado às estratégias de marketing

de relacionamento da organização, já que ela oferece a oportunidade de comunicação ao cliente para obter mais informações, comprar ou reclamar sobre algum problema.

A Internet também permitiu que as empresas se aproximassem dos seus clientes, possibilitando a interatividade, agregando pessoas independentemente de localidade geográfica e tornando, dessa forma, a comunicação extremamente próxima e pessoal. Os consumidores têm o poder da comunicação e o compartilham por meio de suas redes sociais, influenciando outros consumidores com suas opiniões e experiências. Portanto, a empresa deve estar atenta a todas as manifestações por meio das mídias sociais, mensurando informações e resultados de campanhas e promoções, e estimulando a participação e colaboração dos consumidores, ou seja, praticando o marketing de relacionamento também no ambiente *online*.

O grande problema - que ainda é pouco discutido pelos autores - é como, efetivamente, fazer relacionamento e gerar valor superior para os clientes na Internet. As empresas precisam pensar mais nisso e adotar novas estratégias de marketing para a *web 2.0*, mas sem deixar de incorporá-las na estratégia global da empresa, a fim de fidelizar seus clientes em todas as formas de relacionamento.

O Clube do Assinante de Zero Hora, como analisado neste estudo de caso, apresenta uma longa trajetória de relacionamento com seus sócios e empresas parceiras, sendo o quarto clube de assinantes mais antigo do Brasil. Por trás de sua história de 22 anos, o Clube carrega o nome de um dos principais jornais da região sul do país, a Zero Hora, líder em circulação no estado e com mais de 220 mil assinantes, sendo mais da metade deles, clientes com nível superior e provenientes, predominantemente, das classes sociais A e B. Além disso, faz parte de uma das principais empresas de comunicação do Brasil e a mais antiga afiliada à Rede Globo, o Grupo RBS, que possui uma fortíssima atuação multimídia (operando empresas em nível nacional) e um posicionamento mercadológico muito bem estruturado e definido.

Há mais de uma década com foco na cultura e no entretenimento exclusivamente, o Clube do Assinante ZH integra às ações de marketing do Grupo RBS e do jornal Zero Hora, como um canal de relacionamento desenvolvido com o intuito de promover maior proximidade com os clientes da empresa e funcionar como um instrumento de fidelização para renovação e retenção de assinantes, assim como para atrair novos clientes. Por outro lado, também é responsável por investir na cultura local, fomentando a participação dos sócios em eventos culturais e, principalmente, permitindo que as pequenas produções gaúchas se viabilizem com o apoio de divulgação do Clube do Assinante ZH, obtendo, assim, seu

espaço num mercado disputado com produções nacionais e internacionais. O último balanço social, por exemplo, permite perceber esse grande investimento que o Clube faz na cultura (mais de sete milhões de reais), e comprovar a frase utilizada pelos produtores para agradecer a parceria: “Promoção Clube do Assinante Zero Hora. Apoiar a cultura faz parte da vida do Grupo RBS”.

O processo de comunicação e relacionamento do Clube do Assinante de Zero Hora com seus sócios são realizados desde o início, com a utilização de um cartão de fidelidade e de instrumentos de divulgação dos benefícios, que evoluíram do Suplemento Especial à Revista Clube, passando à publicação da página “Nos Palcos da Cidade” e do Guia de Descontos, até chegar aos atuais formatos de anúncios individuais e em páginas, inclusive com a inserção no ambiente *online*. Apesar da divulgação dos descontos e benefícios na Internet ter ocorrido tardiamente, o Clube ZH está conseguindo alcançar seus objetivos de aproximação e interação com seus clientes e, portanto, melhorar a satisfação com relação a este aspecto, avaliada de forma negativa nos últimos dois Índices de Satisfação do Assinante (ISA).

Além disso, o Clube do Assinante possui uma identidade visual bem definida, utilizando-a em todas peças gráficas e canais de comunicação, favorecendo, então, a visualização e o reconhecimento da marca. Os sócios do Clube podem dialogar com a empresa e manifestar-se por meio de diversos canais de relacionamento, principalmente através da *web* (e-mail, site e *Twitter*); embora o *Call Center* ainda seja o canal mais utilizado devido ao hábito intrínseco dos assinantes ao longo dos anos e ao fato de as outras formas de comunicação ainda serem muito recentes e pouco divulgadas.

O *Call Center*, como uma importante ferramenta do marketing de relacionamento, ainda precisa estruturar-se melhor para atender às demandas do Clube do Assinante, especialmente em relação à entrega do cartão. A sugestão para amenizar ou extinguir os problemas verificados na análise deste trabalho, é criar um mecanismo no sistema de atendimento, para a identificação dos pedidos que apresentarem alguma irregularidade ao longo do dia. A empresa poderia resolver o problema por si mesma, quando tiver sido erro de operação, ou entrar em contato com o cliente, quando tiver sido falha no pagamento do cartão.

Por meio da análise realizada e das pesquisas de satisfação coletadas neste estudo de caso, constata-se o reconhecimento do Clube do Assinante ZH pelos sócios e a grande credibilidade que o programa tem para os assinantes do jornal Zero Hora. Outros fatores contribuem para comprovar que há maior fidelização dos clientes quando esses se tornam

parte do Clube: a diferença nas taxas de retenção de sócios e não sócios no cancelamento da assinatura do jornal e o maior tempo de relacionamento.

No entanto, a participação ativa dos assinantes como sócios do Clube deve ser trabalhada com prioridade, em vista do potencial de crescimento da carteira. Este aumento no número de sócios pode ser alcançado através da expansão do foco de atuação e de um maior planejamento das estratégias de relacionamento, especialmente na implantação de programas para mapear os dados dos sócios no momento da utilização do cartão e armazená-los no banco de dados da empresa.

Por fim, este trabalho contribui para verificar a importância do emprego de estratégias de marketing de relacionamento na fidelização de clientes. No caso do Clube do Assinante ZH, o estudo conclui que o programa faz jus ao que se propôs desde sua criação: fidelizar os assinantes do jornal Zero Hora. As ações de relacionamento utilizadas pelo Clube do Assinante de Zero Hora, portanto, são eficientes nesse processo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTERMANN, Denis. **Algumas razões para se investir em marketing digital**. 02/09/2010. Disponível em <<http://www.midiatismo.com.br/2010/09/algumas-razoes-para-se-investir-em-marketing-digital.html>> Acesso em 07 de novembro de 2010.

ARAÚJO. Olimpio Júnior. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. 16/04/2010. Disponível em <<http://www.artigonal.com/marketing-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>>. Acesso em 11 de outubro de 2010.

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Ronald Z. **Marketing por Ronald Z. Carvalho**. São Paulo: Nobel, 1999.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FOLHA *ON LINE*: **Entenda o que é a Web 2.0**. 10/06/2006. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u20173.shtml>>. Acesso em 07 de novembro de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

GRUPO RBS. **Grupo RBS**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <[www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br)>. Acesso em: 01 de setembro de 2010.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALRYMPLE, Douglas J; PARSONS, Leonard J. **Introdução à Administração de Marketing**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

ESPINOZA, Francine da Silveira; LARÁN, Juliano Aita. Investigando as Relações entre Satisfação, Retenção e Lealdade do Consumidor. *In: Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004. 162p. p. 11-126.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manoli, 2004

KARSAKLIAN, Eliane. **Cibermarketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LAGES, Natália de Sales. Relacionamentos com Consumidores Através de Ambientes *On Line*. *In: SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009. 162p. p. 88-93.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação do Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MOREIRA, Cristina; CUNHA, Natacha; FROTA, Patrícia. **Análise de Posicionamento do Clube do Assinante RBS**. 288f. Monografia - Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. 18/04/2003. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>. Acesso em 12 de outubro de 2010.

MUNHOZ, Carlos Eduardo. **Propaganda Massificada e Fidelização de Clientes: A Evolução do Marketing de Produtos ao Marketing de Relacionamento**. 28/12/2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Propaganda\\_massificada\\_e\\_Fidelizacao\\_de\\_clientes\\_a\\_Evolucao\\_do\\_MKT\\_Prod\\_ao\\_MKT\\_de\\_Relacionamento.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Propaganda_massificada_e_Fidelizacao_de_clientes_a_Evolucao_do_MKT_Prod_ao_MKT_de_Relacionamento.htm). Acesso em 12 de outubro de 2010.

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

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

SANTOS, José Duarte. **CRM offline & online**. Vila Nova de Gaia, Portugal: Claret, 2006.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ENTREVISTA COM DANIELA PALMA



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Comunicação Social

**Trabalho de Conclusão de Curso – Habilitação Relações Públicas**

**Aluna: Karina Carey Fröhlich**

**Professora Orientadora: Dra. Helenice Carvalho**

**Entrevista com Daniela Palma**

**Coordenadora de Database Marketing | Gerência de Assinaturas**

- 1) Como é o banco de dados dos assinantes dos jornais do Grupo RBS e que dados o compõem?
- 2) De que forma é realizada a atualização desse banco de dados?
- 3) Cite, por favor, as principais funções do database marketing da Zero Hora.
- 4) Como é utilizado o database marketing, especificamente, para o Clube do Assinante ZH?
- 5) Há previsão de adotar o CRM no Grupo RBS? Caso positivo, quais vantagens e benefícios acarretariam para a empresa?

## ANEXO B – ENTREVISTA COM LISANDRA RIGO



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Comunicação Social

**Trabalho de Conclusão de Curso – Habilitação Relações Públicas**

**Aluna: Karina Carey Fröhlich**

**Professora Orientadora: Dra. Helenice Carvalho**

**Entrevista com Lisandra Rigo**

**Coordenadora de Marketing de Relacionamento | Gerência de Assinaturas**

- 1) Como o Clube do Assinante ZH é percebido pelo Grupo RBS e como ele avalia a participação dos assinantes no Clube?
- 2) Qual a relação que o jornal Zero Hora tem e/ou espera ter com seus assinantes?
- 3) As estratégias de fidelização/marketing utilizadas pelo Clube do Assinante ZH, são eficientes para manter seus clientes?
- 4) Há interação com os assinantes para avaliar sua satisfação com o Clube?
- 5) Há modificações previstas para o Clube do Assinante ZH? Caso haja, quais seriam?

## ANEXO C – ENTREVISTA COM JANICE OLIVEIRA



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Comunicação Social

**Trabalho de Conclusão de Curso – Habilitação Relações Públicas**

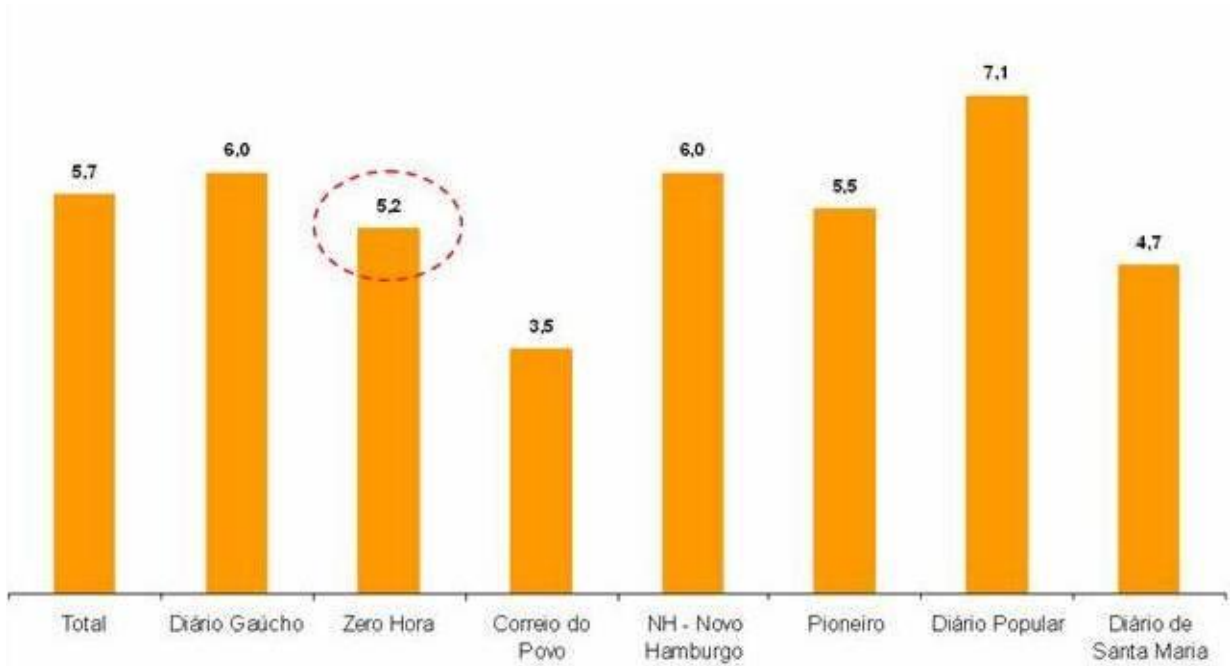
**Aluna: Karina Carey Fröhlich**

**Professora Orientadora: Dra. Helenice Carvalho**

**Entrevista com Janice Oliveira**

**Coordenadora Geral de Serviços e Retenção | Gerência de Assinaturas**

- 1) Como funciona o atendimento realizado pela Central de Atendimento ao Assinante do jornal Zero Hora e aos sócios do Clube do Assinante ZH?
- 2) O Call Center da Zero Hora está integrado à área de database marketing e alinhado às estratégias de marketing de relacionamento da empresa? De que maneira?
- 3) Como você avalia o programa de fidelização “Clube do Assinante ZH” no momento da venda de assinatura do jornal Zero Hora e no momento da retenção de clientes.

**ANEXO D - LEITORES POR EXEMPLAR (LEITURA DIÁRIA) NO ESTADO**

Fonte: Grupo RBS, com base em dados do Ibope e do IVC.



## ANEXO E – CONVITE PARA PRÉ-ESTREIAS




convida:

**Tamires**

O Clube do Assinante de Zero Hora convida para a pré-estreia do filme **Um Parto de Viagem**, uma comédia do mesmo diretor de "Se Beber, Não Case".

**UM PARTO DE VIAGEM**



**Sinopse:** Peter Highman é um pai de primeira viagem cuja esposa dará à luz em cinco dias. Enquanto Peter tenta pegar um voo para sua casa em Atlanta e chegar a tempo de ficar ao lado de sua mulher, suas boas intenções vão para o espaço quando um encontro surpresa com o aspirante a ator Ethan Tremblay faz com que Peter tenha de pegar uma carona com ele - o que será uma viagem pelo país que irá acabar com muitos carros, várias amizades e com a paciência de Peter.

**Elenco:** Robert Downey Jr., Zach Galifianakis, Michelle Monaghan, Juliette Lewis, Jamie Foxx, Alan Arkin, Matt Walsh, RZA, James Martin Kelly.

**Direção:** Todd Phillips.

**Local:** Cinesystem Cinemas - Shopping Total - Sala 05  
**Data:** 03/11/10 (quarta-feira)  
**Horário:** 20h  
**Duração:** 1h40min

Para informar seu interesse, retorne este e-mail confirmando sua presença e a de um acompanhante (não é necessário enviar o nome do acompanhante). Os convites serão entregues a partir de uma hora antes do início da sessão pela equipe do Clube.

Favor enviar seu e-mail até as 11h do dia 03/11, quarta-feira. Você receberá uma mensagem de confirmação, que será enviada por e-mail.

**CLUBE DO ASSINANTE**

[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)



Convites enviados conforme a capacidade da sala.  
 Mais informações, ligue: (51) 3218-4276 (das 9h às 12h e das 13h às 18h).

**ZERO HORA**

Grupo **RBS**

## ANEXO F – ANÚNCIO SEMANAL



**Dona Flor e seus Dois Maridos**

**CLUBE DO ASSINANTE**

Confira a programação cultural de 19 a 28 de novembro com descontos especiais para sócios do Clube do Assinante.

**TEATRO ADULTO**

 <p><b>Dona Flor e seus Dois Maridos</b> Teatro São Pedro De 19 a 21/11 Sexta e sábado, às 21h Domingo, às 18h 10% para titular do cartão</p>	 <p><b>A Grande Volta</b> Teatro do Bourbon Country Dias 20 e 21/11 Sábado, às 21h Domingo, às 19h 10% para titular do cartão</p>	 <p><b>Morgue</b> Sala Álvaro Moreyra Até 02/12 Quarta e quinta, às 21h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A Aurora da Minha Vida</b> Sala Carlos Carvalho - CCMQ Até 05/12 Sexta e domingo, às 20h 50% para titular e acompanhante</p>
 <p><b>9 Mentiras sobre a Verdade</b> Sala Álvaro Moreyra Até 05/12 Sábado, às 21h Domingo, às 20h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A Lição</b> Teatro de Arena Até 19/12 Sexta e domingo, às 20h 25% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Quanto Vale ou é por Quilo?</b> Teatro Bruho Kiefer - CCMQ Até 05/12 Sexta e sábado, às 21h Domingo, às 20h 25% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>O Animal Agonizante</b> Instituto Goethe Até 28/11 Sexta e sábado, às 21h Domingo, às 18h 20% para titular e acompanhante</p>

**TEATRO INFANTIL**

 <p><b>Falos &amp; Stercus</b> Híbris Pavilhão Popular - Hipódromo do Cristal De 20/11 a 13/12 Sábado a segunda, às 21h 20% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A Roupinha do Rei</b> De 20/11 a 05/12 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Brincando com o Livro Mágico</b> Centro Cultural Zé Rodrigues De 20/11 a 05/12 Sábado e domingo, às 16h30min 30% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Chapeuzinho Vermelho</b> Centro Cultural Zé Rodrigues De 20/11 a 05/12 Sábado e domingo, às 15h30min 30% para titular e acompanhante</p>
--	---	--	--

**DANÇA**

 <p><b>Joãozinho e Mariazinha</b> Sala Carlos Carvalho - CCMQ Até 05/12 Sábado e domingo, às 16h 30% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>O Natal Encantado da Bela e a Fera</b> Centro Cultural Zé Rodrigues De 20/11 a 19/12 Sábado e domingo, às 17h30min 30% para titular e acompanhante *Sessão extra: dia 25/11, às 18h30min, no Teatro da AMRIGS.</p>	 <p><b>Cia. Teatral Macktub</b> Dançando Gibran Sociedade Libanesa Dia 19/11 Sexta, às 21h 20% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Nadima Murad</b> XII Festival de Dança do Ventre do Rio Grande do Sul Teatro Hebraica Dia 21/11 Domingo, às 14h 20% para titular e acompanhante</p>
---	--	---	---

**SHOW**

 <p><b>Cia. Mundo Paralelo</b> Boraimbó no Mundo Paralelo Teatro SESC De 19 a 21/11 Sexta a domingo, às 20h 30% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>O Maestro, O Malandro &amp; O Poeta</b> Teatro São Pedro Dia 25/11 Quinta, às 21h 20% para titular e acompanhante</p>
--	---

**CONCERTO**

 <p><b>Vocal Madriais</b> Centro Cultural CEEE Enico Veríssimo Dias 19 e 20/11 Sexta e sábado, às 20h 20% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Orquestra Sinfônica de Porto Alegre</b> 30º Concerto Oficial Salão de Atos da UFRGS Dia 23/11 Terça, às 20h30 25% para titular e acompanhante</p>
--	---

**HUMOR**

 <p><b>Primeiro as Damas</b> Teatro São Pedro De 26 a 28/11 Sexta e sábado, às 21h Domingo, às 18h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>Paulinho Mixaria</b> Paz e Humor Teatro da AMRIGS Até 28/11 Sexta a domingo, às 21h 25% para titular e acompanhante</p>
---	---

**CIRCO**

 <p><b>Cia. Mundo Paralelo</b> Mundo Paralelo Circo Teatro SESC Até 21/11 Sexta e sábado, às 16h 30% para titular e acompanhante</p>
---

**CINEMA**

 <p>Shopping Moinhos POA Shopping Praia de Belas POA Shopping Iguatemi POA Shopping Iguaçu Caxias Desconto de 50% de segunda a quinta e 25% de sexta a domingo para titular do cartão</p>
--

Siga-nos no Twitter [www.twitter.com/clubezerohora](http://www.twitter.com/clubezerohora)  
Confira a programação completa em [www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)

O Clube do Assinante ZH tem uma programação cheia de cultura para você aplaudir de pé. Se você já é assinante e ainda não possui seu cartão do Clube do Assinante, ligue 3218.8200 (Gde. POA e POA) ou 0800.642.8200 (demais cidades). Se você ainda não assina Zero Hora, faça sua assinatura pelo 0800.642.8222 ou acesse [www.zerohora.com/assinaturas](http://www.zerohora.com/assinaturas) e aproveite.

**ZERO HORA** Grupo **RBS**

## ANEXO G – ANÚNCIOS INDIVIDUAIS

CLUBE DO ASSINANTE Grupo RBS apresenta

O GRANDE SUCESSO DO HUMOR DO SUL!

**Paulinho Mixaria** CENSURA LIVRE

PARTICIPAÇÃO ESPECIAL: JORGE BARTTIRA

ESTRÉIA DO NOVO SHOW "PAZ E HUMOR" ...  
Lançamento do 1º DVD

**De 05 a 28 Novembro**  
Sexta a Domingo - 21h.

**Teatro da AMRIGS**  
Av. Ipiranga, 5311

**INGRESSOS ANTECIPADOS** Produção: DENILSON MACEDO  
No local e Lojas Multisom  
Andradas, Shopping Total  
Shopping Iguatemi e Barra Shopping  
Apoio: MULTISOM  
Informações: (51) 3452.2197

**25%**  
TITULAR E ACOMPANHANTE

[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)

CLUBE DO ASSINANTE Grupo RBS apresenta

Marcos De Ros  
Éder Bergozza

**"Peças de Bravura"**  
REVOLUCIONÁRIO!

CASA DE CULTURA  
MÁRIO QUINTANA  
SALA CARLOS CARVALHO  
10 DE NOVEMBRO, 20H

**50%**  
TITULAR E ACOMPANHANTE

[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)

## ANEXO H – AGENDA GUIA DA SEMANA



### CASTRINHO E CLÁUDIO TORRES NO QUINTA ALEGRE

 Os humoristas **Castrinho** e **Cláudio Torres Gonzaga** (foto) são os convidados do projeto **Quinta Alegre** de hoje. O anfitrião **André Damasceno** recebe os comediantes e o trio interpreta uma série de personagens a partir das 21h, no **Teatro do Bourbon Country** (Túlio de Rose, 80). Criador do famoso personagem Cascatinha, Castrinho participou de uma série de programas na televisão, como *A Diarista* e *Sob Nova Direção*. O ator e diretor Cláudio Torres Gonzaga trabalha atualmente como redator dos programas *A Grande Família* e *Os Caras de Pau*, na Rede Globo, e foi um dos fundadores do espetáculo de stand up comedy *Comédia em Pé*. Os ingressos para o show de hoje custam de R\$ 25 (galeria) a R\$ 60 (camarote), com 10% de desconto para Clube do Assinante. Mais informações no roteiro.



DAILTON VALEIRO, IMAGIÇÃO

Fonte: Zero Hora | 11 de novembro de 2010

## ANEXO I – EDITORIAL NO SEGUNDO CADERNO



# Histórias do folclore

Espetáculo traz cantigas infantis de várias gerações

Uma fábula teatral repleta de músicas do folclore popular, cores e acrobacias.

Assim pode ser descrita a peça *Canto de Cravo e Rosa*, com elementos que prometem divertir crianças e adultos.

As cantigas de roda permeiam o enredo do espetáculo, em que a harmonia de um jardim é ameaçada pelas artimanhas de uma aranha venenosa. A autora, Viviane Juguero, explica que a obra foi feita a partir do diálogo do folclore popular com a arte contemporânea:

– Todo o figurino, a fábula, as acrobacias são baseadas nos folguedos populares, interpretados por mais de 20 instrumentos no palco.

*Canto de Cravo e Rosa* está em cartaz no Teatro de Câmara Túlio Piva (República, 575) até o dia 14 de novembro, aos sábados e domingos, às 16h. Ingressos a R\$ 15, com desconto de 50% para titular e acompanhante do Clubinho ZH.

Música, cores e acrobacias em **Canto de Cravo e Rosa**



LUI MENA BARRETO/OMAGLÓRIO

## Como participar

### QUEM PODE SER SÓCIO?

> Filhos e dependentes de assinantes de ZH com idade entre três e 12 anos.

### COMO FAZER PARTE DO CLUBINHO?

> O pai ou responsável deve pedir o cartão pelos fones (51) 3218-8200 (Capital e Grande Porto Alegre) e 0800 642-8200 (Interior) ou pelo site [zerohora.com/clubinho](http://zerohora.com/clubinho).

> A anuidade custa R\$ 5 e pode ser paga via débito em conta ou cartão de crédito.

Fonte: Zero Hora | 06 de novembro de 2010

## ANEXO J – SITE





[Home](#)   [O Clube](#)   [Programação](#)   [Promoções](#)   [Parceiros](#)   [Notícias](#)

## PROGRAMAÇÃO



**TEATRO ADULTO**



**DOÑA FLOR E SEUS DOIS MARIDOS**

Em cartaz desde outubro de 2007 e assistida por mais de 250.000 pessoas em 40 cidades de todo o país, o espetáculo "Dona Flor e Seus Dois Maridos" retorna para três apresentações em Porto Alegre. Pela primeira vez em âmbito nacional, a obra do escritor baiano Jorge Amado – considerada um dos mais importantes clássicos da literatura brasileira e um dos livros mais famosos do mundo – é apresentada no teatro.

**Local:** Theatro São Pedro (Praça Mal. Deodoro s/nº - Centro | 51-3227.5100)  
**Temporada:** De 19 a 21/11  
**Horário:** Sexta e sábado, às 21h | Domingo, às 18h  
**Desconto:** 50% para titular do cartão nos primeiros 200 ingressos na sessão de ESTREIA (vendas a partir de 10/11, somente pela teletrega) e 10% nos demais ingressos para todas as sessões  
**Ingressos:** Galeria Lateral - R\$30,00 | Galeria Central - R\$40,00 | Camarote Lateral - R\$50,00 | Camarote Central - R\$60,00 | Cadeira Extra - R\$60,00 | Platéia - R\$60,00  
**Ponto de venda:** Bilheteria do Teatro | Teletrega Ingresso Show 51-8401.0555 e 3299.0800



**A GRANDE VOLTA**

Última tradução de Paulo Autran, a comédia dramática *Le Grand Retour de Boris S.*, de Serge Kribus, conta com os atores Fúlvio Stefanini (indicado ao Prêmio Shell de 2010 como Melhor Ator) e Rodrigo Lombardi interpretando pai e filho, protagonistas de uma história que fala de amor, comprometimento, medo, solidão, sonhos, falhas e de um belo encontro. Marco Ricca dirige a montagem do texto, que foi escrito em 2000, sendo apresentada com sucesso de público e crítica na França, Bélgica, Suíça, Argentina, entre outros países.

**Local:** Teatro do Bourbon Country (Av. Túlio de Rose, nº 100 - 2º piso | 51-3375.3700)  
**Dias:** 20 e 21/11  
**Horário:** Sábado, às 21h | Domingo, às 19h  
**Desconto:** 10% para titular do cartão  
**Ingressos:** Galerias – R\$35,00 | Mezanino – R\$55,00 | Platéia alta – R\$70,00 | Platéia Baixa – R\$80,00 | Camarote – R\$100,00  
**Ponto de venda:** Bilheteria do Teatro | Teletrega Ingresso Show 51-8401.0555 e 3299.0800

## ZERO HORA

Clube do Assinante  
**clubezerohora**

Desejamos a todos um bom feriadão! Não esqueçam de aproveitar toda a programação cultural do Clube ZH:  
[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)  
vestandav

"O Animal Agonizante" volta a cartaz p/nova temporada no Instituto Goethe. Até 28/11, sex e sab, às 21h e dom, às 18h: <http://bit.ly/bXDluJ>  
vestandav

O grupo Creedence Clearwater Revisited apresenta seus clássicos nesta segunda, às 21h, no Teatro do Bourbon Country: <http://bit.ly/bW4XgI>  
vestandav

Acompanhe ao vivo a entrega do Fato Literário 2010 pela TVCOM RS, na segunda-feira, a partir das 18h.  
2 dias ago

twitter  Join the conversation

Melhores Ofertas



## ANEXO K – TWITTER

**Clube do Assinante**  
 @clubezerohora Porto Alegre, RS  
 Clube do Assinante Zero Hora: seu ingresso para um mundo de cultura e diversão.  
<http://www.clubedoassinantezh.com.br>

Following Message

Timeline Favorites Following Followers Lists

**clubezerohora** Clube do Assinante  
 Desejamos a todos um bom feriadão! Não esqueçam de aproveitar toda a programação cultural do Clube ZH:  
[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)  
 12 Nov

**clubezerohora** Clube do Assinante  
 "O Animal Agonizante" volta a cartaz p/nova temporada no Instituto Goethe. Até 28/11, sex e sab, às 21h e dom, às 18h:  
<http://bit.ly/bXDluj>  
 12 Nov

**clubezerohora** Clube do Assinante  
 O grupo Creedence Clearwater Revisited apresenta seus clássicos clássicos nesta segunda, às 21h, no Teatro do Bourbon Country:  
<http://bit.ly/bW4Xgl>  
 12 Nov

**Grupo\_RBS** Grupo RBS  
 Acompanhe ao vivo a entrega do Fato Literário 2010 pela TVCOM RS, na segunda-feira, a partir das 18h.  
 12 Nov

About @clubezerohora  
 980 Tweets 764 Following 815 Followers 50 Listed

Following 764

Similar to @clubezerohora  
 zhdinheiro · Follow Dinheiro  
 mundolivre · Follow Blog Mundo Livro

About · Help · Blog · Status · Jobs · Terms · Privacy · Businesses · Media · Developers · Resources · ©

## ANEXO L – ORKUT DO CLUBINHO ZH

Web Mapas Notícias **Orkut** Livros Tradutor E-mail mais ▾ clubinhozh@zerohora.com.br | c

**orkut** <sup>BETA</sup> início perfil scraps comunidades temas ▾

**Clubinho ZH !** [editar informações do meu perfil](#)

 Confira nosso site: [www.clubinhozh.com.br/](http://www.clubinhozh.com.br/) [alterar](#)

local: Porto Alegre, Brasil e-mail: [clubinhozh@zerohora.com.br](mailto:clubinhozh@zerohora.com.br)   
 aniversário: 1 de outubro  telefone comercial: (51) 3218-8200 

todas as atualizações  scraps (16)  fotos (344)  vídeos (0)  aplicativos (0) ▾

**About Clubinho ZH** ▾

Clube de cultura, educação, informação e diversão para a garotada de TRÊS a 12 anos, filhos de assinantes do jornal Zero Hora.

**Quem Pode Ser Sócio?**  
 Filhos e dependentes de assinantes de Zero Hora com idade entre TRÊS e 12 anos - independentemente de o pai ou responsável ser sócio do Clube do Assinante.

**Como Fazer Parte do Clubinho?**  
 O pai ou responsável deve solicitar o cartão pelos fones (51) 3218-8200 (capital e Grande POA) e 0800-642-8200 (Interior), ou via internet, no site [www.zerohora.com/clubinho](http://www.zerohora.com/clubinho). A anuidade pode ser paga via débito em conta ou cartão de crédito. O cartão será entregue até 10 dias depois do pedido.

**O Que Significa Ser Sócio do Clubinho?**  
 Cada sócio do Clubinho recebe um cartão personalizado, que dá direito a brindes e descontos em espetáculos, eventos e atrações conveniadas. Também terá acesso a eventos exclusivos.

publicidade 

**amigos (155)**

buscar amigos   
 GARGANIMAÇ



ANEXO M – ANÚNCIO DE MEIA PÁGINA DO CLUBINHO ZH

## CRIANÇA CRESCE MELHOR QUANDO SE ALIMENTA DIREITINHO. INCLUSIVE DE CULTURA.

Confira os eventos e as empresas que oferecem descontos e brindes para quem é do Clubinho



 <p><b>A ALMOFADA, O CASTELO E O DRAGÃO</b> Casarão Cidado que Mancha Até 24/10 Sábado e domingo, às 17h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A ARCA DE NOÉ</b> Teatro Renaissance Até 21/10 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A BARBIE NA LOJA MÁGICA DE BRINQUEDOS</b> Centro Cultural Zé Rodrigues Até 16/10 Sábado, às 15h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>A BELA ADORMECIDA</b> Centro Cultural Zé Rodrigues Até 17/10 Domingo, às 15h 50% para titular e acompanhante</p>
 <p><b>A HISTÓRIA DO BOB ESPONJA</b> Centro Cultural Zé Rodrigues Até 17/10 Domingo, às 17h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>ALICE NO PAÍS DAS MARAVILHAS</b> Clube da Cultura De 16/10 a 14/11 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>AS AVENTURAS DO TIGRÃO E A TURMA DO URSINHO PUFF</b> Centro Cultural Zé Rodrigues Até 16/10 Sábado, às 17h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>BEN 10</b> A Robôcia pelo Dinastia Teatro do Bourbon Country De 15 a 17/10 Sábado, às 20h Sábado e domingo, às 15h e 19h 10% para titular do cartão</p>
 <p><b>BRINCANDO COM O LIVRO MÁGICO</b> Centro Cultural Zé Rodrigues Até 17/10 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>CANTO DE CRAVO E ROSA</b> Teatro de Câmara Tólia Piva De 16/10 a 14/11 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>CHAPEUZINHO VERMELHO</b> Teatro Bruna Kiefer Até 31/10 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>CHAPEUZINHO VERMELHO DE RONALD RADDE</b> Teatro Novo DC - Shopping DC Até 09/11 Domingo, às 17h 50% para titular e acompanhante</p>
 <p><b>DO OUTRO LADO DO BURACO</b> Sala Carlos Cavatini - OCMO Até 31/10 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>PUM! HISTÓRIAS MAL CHEIROsas</b> Sala Álvaro Moreira Até 31/10 Sábado e domingo, às 16h 50% para titular e acompanhante</p>	 <p><b>CINESYSTEM</b> Av. Cristóvão Colombo, 547 Shopping total - (51) 3018.8740 Um cartão foto gratuito (pessoa + refil) no campo de ingressos para filme.</p>	 <p><b>PARQUE GUAÍBA</b> Parque Marinha do Brasil - Praia de Belas Terça a sexta, 18h30min às 17h30min 50% para titular do cartão + Um cartão cortesia Sábado e domingo, 18h00min às 18h30min. 40% para titular do cartão.</p>
 <p><b>PARQUINHO DA REDENÇÃO</b> Praça da Redenção - Bom Fim Até o mês 10 de 10h Sábados, domingos e feriados, 10h às 18h Passado o período, 15 ingressos pelo grupo de 12 Passado o período, 15 ingressos por grupo de 12 entre todos os ingressos independentemente do número de crianças.</p>	 <p><b>TOTOSSHO</b> Shopping Plaza de Bala - Itaipava, (51) 3021.2125 Sagrada e Cultura, 8h às 22h55min Domingo, 10h às 20h Desconto de 15% nos produtos pelo brinde de 10% de desconto sobre refrigerantes, promoções e não são acumuláveis e somente pelo App Zero Hora. Desconto não ocorre no valor do brinde de 10%.</p>	<p>Clubinho é o Clube do Assinante para quem tem de 3 a 12 anos. Só ele dá descontos em eventos culturais, museus, parques, além de cartões para pre-estrelas exclusivas e brindes superespeciais. Ligue 3218 8260 (Idm, PDA e PDA) ou 8000 642 8200 (demais cidades) e peça já o cartão do seu filho. Se você ainda não assinou Zero Hora, faça sua assinatura pelo 0800 642 8222 ou acesse <a href="http://www.zerohora.com/clubinho">www.zerohora.com/clubinho</a> e aproveite.</p>	

Confira a programação completa em  
[www.clubedoassinantetz.com.br](http://www.clubedoassinantetz.com.br)





## ANEXO N – EVOLUÇÃO ESTÉTICA DO CARTÃO



1988



1991



1995



2005



1998

ANEXO O – SUPLEMENTO ESPECIAL

# CLUBE DO ASSINANTE

O maior e melhor roteiro de economia e vantagens.



Nº 32, Porto Alegre, 15 de setembro de 1989.



Está em cartaz até o próximo dia 24 no Ponto de Cinema do Sesc, a VII Mostra Internacional de Cinema de Porto Alegre, estão sendo apresentados mais de 30 filmes inéditos representando países como: Inglaterra, França, Alemanha Ocidental, China, Itália, Peru, União Soviética, Estados Unidos e Brasil.

Você poderá conferir e comparar as produções brasileiras dos demais países, e ver filmes como, O Caminho do Sul, O Sécio de Deus, Estranho no Paraíso, Adorável Sedutora e outros.

Os sócios do Clube ZH e um acompanhante tem desconto exclusivo de 20%. O ponto de Cinema do Sesc fica na Av. Alberto Bins, 465 Fone: 32.57.98.



**O CAMINHO DO SUL**

No início do século chega a uma Aldina lugulosa um homem rico, procedente da América buscando uma jovem para casar-se. Ele não passa de um tafetão, que explora mulheres em um profícuo portento. Uma história de amor e virgínia.



**ESTRANHOS NO PARAÍSO**

O saxofonista John Lurie, o autor da música e líder do grupo Lounge Lizard, é Willie, húngaro americano que vive em Nova York com um amigo fiel, Eddie. A rotina dos dois é alterada com a chegada da prima Eva de Bucarest. A partir daí, os três personagens perambulam por caminhos de beênia e do ócio.

## Um ano de privilégios

Publicamos, hoje, o Suplemento Especial do CLUBE DO ASSINANTE 1 ANO.

Num trabalho criterioso e exclusivo junto às Empresas Conveniadas, estamos oferecendo descontos ainda maiores dos que habitualmente são concedidos. Você terá mais estes privilégios nos segmentos de alimentos, restaurantes, bares, pizzarias, confeitarias, lavanderias, cabeleiros, discos e artigos de surf.

Nesta edição tomamos a publicar os segmentos de confecções, boutiques e moda feminina. Já com o lançamento da coleção Primavera-Verão. Algumas lojas ainda estão em liquidação e, neste caso, os sócios do Clube ZH recebem 5% de desconto sobre o valor da remarcação.

Lembramos que, hoje, você e mais um acompanhante têm entrada de graça nos cinemas Avenida II - sessão das 18:00h e Coral I - sessão das 15:30h.

Em caso de dúvidas, reclamações, ou aventuras difíceis, exija seus direitos. Ligue para 234.111, faça um relato da situação.

Imediatamente, serão tomadas todas as medidas para que seu direito seja respeitado e preservado.

Não esqueça! Zero Hora está recheada de notícias e descontos em todos os segmentos. No final do mês, você vai ver que muita coisa saiu bem mais em conta utilizando o cartão do Clube.

Parabéns!!! Você é um privilegiado!

### ÍNDICE

Cultura/Recreação.....	pág.	01 e 02
Cursos.....	pág.	02 e 03
Gastronomia.....	pág.	03
Moda.....	pág.	03 e 04
Infantil.....	pág.	04 e 05
Veículos.....	pág.	05
Saúde.....	pág.	05 e 06
Decorações.....	pág.	06
Construção.....	pág.	06 e 08
Interior.....	pág.	07 e 08

### CINEMAS

Tábuca não paga ingresso devido que acompanhante. 20%, independentemente de identificação de identidade. De segunda à sexta-feira

**AERON**  
Av. Benjamin Constant, 1000  
Fone: 43.21.54  
Sessões: 15:00hor - 20h e 22h

**ABC**  
Av. Verdoso Alves, 27  
Fone: 24.81.74  
Sessões: 20h e 22h

**AVENIDA I**  
Av. João Pessoa, 1100  
Fone: 25.28.21  
Sessões: 19:00hor - 20h e 22h

**AVENIDA II**  
Av. Verdoso Alves, 310  
Fone: 28.36.07  
Sessões: 19:00hor e 21:00hor

**CAKOUX**  
R. dos Anjos, 823  
Fone: 25.05.30  
Sessões: 18h - 19h - 19h - 20h e 22h

**CORAL I**  
R. 24 de Outubro, 624  
Fone: 22.22.42  
Sessões: 15:30hor - 20h e 22h

**CORAL II**  
R. 24 de Outubro, 624  
Fone: 22.22.42  
Sessões: 15:30hor - 20h e 22h

**LEO I**  
Av. Borges de Medeiros, 824 - 303  
Fone: 24.89.41  
Sessões: 8:00 das 10h

**LEO II**  
Av. Borges de Medeiros, 824  
Fone: 24.89.41  
Sessões: 8:00 das 10h

**NEA**  
Av. Assis Brasil, 3107  
Fone: 42.05.68  
Sessões: 10h e 22h

**NETZ**  
Av. Princesa Amélia, 2327  
Fone: 34.02.50  
Sessões: 20h e 22h

**SONA**  
Rua Princesa Isabel, 17  
Sessões: 20h e 22h

**SCALA**  
R. dos Anjos, 823 e 845  
Fone: 25.00.20  
Sessões: 18h - 19h - 19h - 20h e 22h

**PONTO DE CINEMAS/SEC**  
Av. Alberto Bins, 665  
Fone: 32.57.66  
Fones: 32.57.66 - Sessões de 19:00hor e 20:30hor  
\* Desconto: 20% - maior e acompanhante



**TAIM, TAIM, QUEM ESTÁ AÍ? Peça Infantil e ecológica**

A peça conta a história de uma menina chamada Lúcia, que é levada a um possível futuro, onde nasce pela primeira vez, em uma ilha deserta, devido ao egoísmo e a ambição dos homens.

Local: Teatro de Câmara, De 09 à 30 de setembro. Horário: Sábados e domingos às 16:00h

Ingressos por R\$21,500.  
Desconto: 40% titular e um acompanhante.



**HOME VIDEO SHOPS**  
Av. Francisco Alves, 3110  
Fone: 34.27.70  
\* Desconto: 10% na associação 20% à vista

**FITAS E FITAS VIDEO**  
R. Dom Pedro II, 1602  
Fone: 43.11.34  
\* Desconto: 20% à vista

**OS NOZINHOS**  
Obs: Grupo de distribuição e vídeo  
R. 24 de outubro, 1136  
Fone: 43.88.20

**Los Novos - P. O. vídeo**  
Fone: 41.53.11 e 356  
Luz. Flores - Shop Square 66

**Video**  
Fone: 24.36.88 e 23  
\* Desconto: 10% sobre as vendas, 20% de franquia

**S VIDEO**  
Av. Assis Brasil, 3214-100  
prédio do Turismo  
Fone: 40.82.11  
\* Desconto: 20% à vista na compra de mais de 10 unidades

**TV 3 VIDEO**  
Av. Verdoso Alves, 1018  
Fone: 32.61.00  
\* Desconto: 10% na compra 50% na entrega

ANEXO P – REVISTA CLUBE



Edição nº 1 - Dezembro de 1993

ANEXO Q - NOS PALCOS DA CIDADE

NOS PALCOS DA CIDADE

CLUBE DO ASSINANTE

SEXTA-FEIRA, 21 DE MARÇO DE 1996

Roteiro de espetáculos com descontos

ADULTO

**A ESCOVA DE DENTES**  
Sala Álvaro Moreira (Clube Veríssimo, 307), de sexta a domingo, às 20h. De sábado, Alameda Silva e Luciano Filho, com direção de Renato Sônia. Ingressos a R\$ 10.

**É ABSOLUTAMENTE CERTO QUE QUEM SABE TALAR, VEZ ELE VENHA**  
Teatro Carlos Cavalcanti da Casa de Cultura Mano Quintana (Anacleto, 756), sexta e sábado, às 21h, e domingo, às 19h, a R\$ 10.

**EMBA TRÁGICA**  
Teatro de Câmara (República, 553), sexta e sábado, às 20h, e domingo, às 19h. Ingressos a R\$ 10 e meia-entrada para estudantes e idosos de 60 anos.

**LOVE HEARTS**  
Clube de Cultura (Fianco Barcelos, 102), sem fins, sábado, às 21h, e domingo, às 19h, a preço único de R\$ 7. Direção de Zé Adão Barboza.

**O JANEIRO**  
Teatro Dinoré Kleff da Casa de Cultura Mano Quintana (Anacleto, 756), de sexta a domingo, às 21h. Direção de Patrícia Fagundes. Ingressos a R\$ 10.

INFANTIL

**A VIAGEM DE UM BARQUINHO**  
Sala Álvaro Moreira (Clube Veríssimo, 307), sábado e domingo, às 16h, a R\$ 7. Direção de 20% para alunos do Clube do Assinante.

**AS AVENTURAS DO AVIÃO VERMELHO**  
Teatro Estanislau (Clube Veríssimo, 307), sábado e domingo, às 16h. Projeto Teatral de Melhor Espetáculo Infantil em 1995. Teatro de Erico Veríssimo e direção de Dênis Moreira. Ingressos a R\$ 8. Depois da apresentação haverá sessão de conversa presencial.

**O MENINO MALQUINADO**  
Teatro Dinoré Kleff da Casa de Cultura Mano Quintana (Anacleto, 756), sábado e domingo, às 16h. Ingressos a R\$ 10 (quêbra em grupo) e R\$ 7 (aluno do Clube do Assinante e crianças com carteira no bolso).

**O SOLDADINHO DE CERADELO**  
Teatro de Câmara (República, 553), sábado e domingo, às 16h. Ingressos a R\$ 7. Para acompanhados de duas crianças não pagam entrada. Outros espetáculos.

Sob as fontes luminosas do parque

Desfile da coleção outono-inverno da estilista Milka será no dia 14 de abril, na Redenção

A terceira edição do desfile da coleção prêt-à-porter e alto-costura da estilista Milka Wolf (foto), no dia 14 de abril, na Redenção, vai contar com um forte aliado: o bom tempo. Ao contrário do ano passado, em que a forte chuva deixou todos encharcados, este ano "somente o glamour vai dançar sob as fontes luminosas do parque", e o que garante Milka, depois de consultar o instituto de meteorologia de São Leopoldo. A previsão é compreensível, uma vez que um banho inesperado é extremamente incômodo. No entanto o desfile do ano passado ganhou notoriedade nacional, depois que o cliê des Wolf entrou aplaudido de boca d'água. Foi, com certeza, um banho de talento.

Para a coleção outono-inverno deste ano, Milka buscou inspiração na Alemanha, com suas fontes voltadas para as vitrines de moda de Munique, onde, segundo ela, desfilam o que há de melhor na Europa. Um palco de 400 metros quadrados deverá ser montado sobre as águas da piscina central, e acompanhado o espetáculo da passarela (cerca 5 mil lugares cercados de tapetes). Ao 20h, cerca de 25 manequins incrustadas o romantismo da terra de Goethe em modelos predominantemente oitavas e noventa, com menor incidência de pretos. Da coleção do novo vintage reproduzido a Paris de Beardsburg saíram Luiza Braun, Geriza Wernemann, Adriana Marano, Laura Wiederspaich, entre outras. A preocupação era mostrar uma Alemanha contemporânea e vivida nas 120 peças que estarão sendo mostradas no desfile. "O lado folclórico dos alemães o público já conhece, por isso



vou mostrar o lado moderno dela", acrescenta Milka.

Os ingressos para assistir a este grande evento da moda gaúcha já estão à venda nas lojas Milka (Giordano Brasil, 259, fone 051-311-5927, e Shopping Center Igatema), loja Thera (Alberto Bion, Shopping Praia de Belas, Igatema e Sinos Shopping de São Leopoldo), filial da Parvê em Porto Alegre, São Leopoldo e Novo Hamburgo e também na Cervantes Dado Bion, a R\$ 30

(arquitetada) e R\$ 30 (rodovia). Neste domingo, haverá um posto de vendas em frente do Monumento ao Expedicionário. Os sócios do Clube do Assinante poderão comprar duas entradas com 10% de desconto. A estilista avisou a seus clientes que, em função da queda de desfile ser revertido ao Instituto de Moda, não serão enviadas camisas como no ano anterior. O evento oferecerá como cortesia a estacionamento de LIFEGOS e segurança feita por empresa especializada.



Resgatando a magia lúdica

O *Brinquedos Mágicos* (na foto, sem dia coreto), musical infantil que resgata antigas brincadeiras e o gosto pelas brincadeiras mais simples, está divertindo a garotada no Teatro de Câmara (Anacleto, 756), aos sábados e domingos, às 16h. O diretor Douglas Salles conta, através de bonecos vivos e animados, uma história simples, engaçada e com pitadas de nostalgia. Sem ignorar o bom senso de lançamentos tecnológicos sobre as crianças, como o videogame, o computador e outros eletrônicos, a peça faz um passeio no tempo em que o boneco de pano, o palhaço e o soldadinho de chumbo atraem os amigos insuperáveis das crianças. No espetáculo, os brinquedos ganham vida e saem à procura de seus donos, sem encontrá-los. Então decidem viver várias aventuras, através de brincadeira, dança e muita música. Cansados do aburramento, rebelam-se ao verem pela janela meninos pobres que pedem brinquedos usados. Os *Brinquedos Mágicos* tem a participação dos atores João Quevedo, Juliana Pires, Marcelo Galvão, Marcelo Hidalgo, Patrícia Mendes, Poliana Paqueti, Rodrigo Ruiz e Wagner Pinho. R\$ 8.

"Jacobina" no São Pedro

A Siga dos Mackens, conta a história mágica Jacobina. Uma *Wolke Para a Cruzada Mulher*, em sua segunda temporada, oferece apresentações no Teatro São Pedro (Praça da Matriz, 56), de quinta e sábado, às 21h, e domingos, às 18h. O texto de Héctor Greco trata fatos reais ocorridos no Estado, no século passado. Esta edição tem a participação de 15 atores-cantores, a direção musical de Nelo Hestiano e a direção geral de Cassio de Lillo. Ingressos variam R\$ 5 e R\$ 25.

Para ver Santana

Os ingressos para ver o gaitista norte-americano Carlos Santana estão à venda até hoje, no Parvê do Calçadão, a preços que variam de R\$ 10 a R\$ 30, com 20% de desconto somente para o titular do cartão do Clube do Assinante. Assim, as entradas poderão ser adquiridas no Gigantão, das 9h até o início do show, previsto para as 20h30min. Os portões abrem a partir das 18h00min.

Os espetáculos divulgados nesta página oferecem desconto de 20% para titular do cartão e acompanhante

Contatos para divulgação de espetáculos: CLUBE DO ASSINANTE/ZH - ARI LOPES  
Av. Erico Veríssimo, 400 - 3º andar.

## ANEXO R – GUIA DE DESCONTOS

EDIÇÃO  
RIO GRANDE DO SUL

SETEMBRO  
DE 1995

ZERO HORA

ASSINANTE

PIONEIRO

**Guia de  
Descontos**

Club de  
**ASSINANTE**

O Clube que dá privilégios.

- **Treinamento especializado em informática**
- **Opções para decoração e presentes**

**1100**

ESTABELECIMENTOS ASSOCIADOS NESTA EDIÇÃO

## ANEXO S – ÍCONES E EXEMPLOS DE ETIQUETAS



## ANEXO T – NEWSLETTER MENSAL


Programação

Marly, confira alguns destaques da programação cultural de 5 a 28 de novembro, com descontos especiais para você sócio do Clube do Assinante Zero Hora.

Veja a programação completa em [www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)



### Creedence Clearwater Revisited

Stu Cook e Doug "Cosmo" podiam não ter a intenção, mas o Creedence Clearwater Revisited acabou adquirindo vida própria. Os dois integrantes originais, remanescentes do lendário grupo Creedence Clearwater Revival, voltaram a se reunir em 1995, com o objetivo de retomar os grandes clássicos da banda, uma das mais importantes do rock mundial.


**Local:** Teatro do Bourbon Country  
**Data:** 15/11  
**Desconto:** 10% para titular do cartão

<b>TEATRO</b>	 <p><b>A Grande Volta</b>  <b>Local:</b> Teatro do Bourbon Country  <b>Data:</b> De 20 e 21/11  <b>Desconto:</b> 10% para titular do cartão</p>	<b>TEATRO</b>	 <p><b>As Centenárias</b>  <b>Local:</b> Teatro do Bourbon Country  <b>Data:</b> De 12 a 14/11  <b>Desconto:</b> 10% para titular do cartão</p>
<b>HUMOR</b>	 <p><b>Paulinho Mixaria</b>  <b>Local:</b> Teatro da AMRIGS  <b>Data:</b> 05 a 28/11  <b>Desconto:</b> 25% para titular e acompanhante</p>	<b>HUMOR</b>	 <p><b>Primeiro as Damas</b>  <b>Local:</b> Theatro São Pedro  <b>Data:</b> 26 a 28/11  <b>Desconto:</b> 50% para titular e acompanhante</p>
<b>SHOW</b>	 <p><b>Ivan Lins</b>  <b>Local:</b> Teatro do Bourbon Country  <b>Data:</b> 17/11  <b>Desconto:</b> 10% para titular do cartão</p>	<b>TEATRO</b>	 <p><b>Canto de Cravo e Rosa</b>  <b>Local:</b> Teatro de Câmara Túlio Piva - Teatro Infantil  <b>Data:</b> até 14/11  <b>Desconto:</b> 50% para titular e acompanhante</p>



Visite o site do Clube e confira a programação completa.  
 Aproveite as vantagens de ser sócio do Clube do Assinante ZH!

Central de Atendimento ao Assinante:  
 Porto Alegre e grande Porto Alegre: 3218.8200  
 Interior: 0800 642 8200  
[www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)

 @clubezerohora

**ZERO HORA**  
 Grupo **RBS**



ANEXO U – CLUBINHO ZH




ANEXO V – CAMPANHA DE LANÇAMENTO DO SITE

### Prepare-se. O show vai começar.


**@@NOME@@**

Está no ar o novo site do Clube do Assinante ZH, com roteiros especiais para quem curte shows, concertos, dança, teatro e cinema, além de promoções, descontos e convites para eventos exclusivos.


Agora ficou muito mais fácil e divertido conferir as atrações e as vantagens do Clube do Assinante ZH.




Grandes nomes de música e do humor subindo ao palco.




O melhor do teatro soluto, infantil e de dança.



Convites para pré-estrenas e os melhores filmes com até 50% de desconto.



Os mais badalados eventos de moda, decoração, circo e música.



**CLIQUE AQUI**


Acesse o novo site e aproveite o espetáculo.

### O show já começou. E você? Vai ficar fora dessa?


**@@NOME@@**

Está no ar o novo site do Clube do Assinante ZH, com roteiros especiais para quem curte shows, concertos, dança, teatro e cinema, além de promoções, descontos e convites para eventos exclusivos.


Essas e muitas outras vantagens estão a um clique de distância:




Grandes nomes de música e do humor subindo ao palco.



O melhor do teatro soluto, infantil e de dança.




Convites para pré-estrenas e os melhores filmes com até 50% de desconto.



Os mais badalados eventos de moda, decoração, circo e música.

Acesse nosso novo site, peça seu cartão e aproveite o espetáculo.



**CLIQUE AQUI**

APENAS  
**10,00**  
R\$  
por ano

Conheça os benefícios do Clube e peça seu cartão.

ZERO HORA - QUINTA-FEIRA, 21 DE JULHO DE 2010


Clube do Assinante Zero Hora


www.clubedoassinantezh.com.br


## NOVO SITE DO CLUBE DO ASSINANTE ZH. SE A GENTE JÁ CONECTAVA VOCÊ COM OS MELHORES EVENTOS DA CIDADE, IMAGINE AGORA.


Programação dos eventos, promoções  
e descontos oferecidos pelo Clube em um só lugar.

Acesse [www.clubedoassinantezh.com.br](http://www.clubedoassinantezh.com.br)  
e fique por dentro do que acontece de melhor na nossa cena cultural.







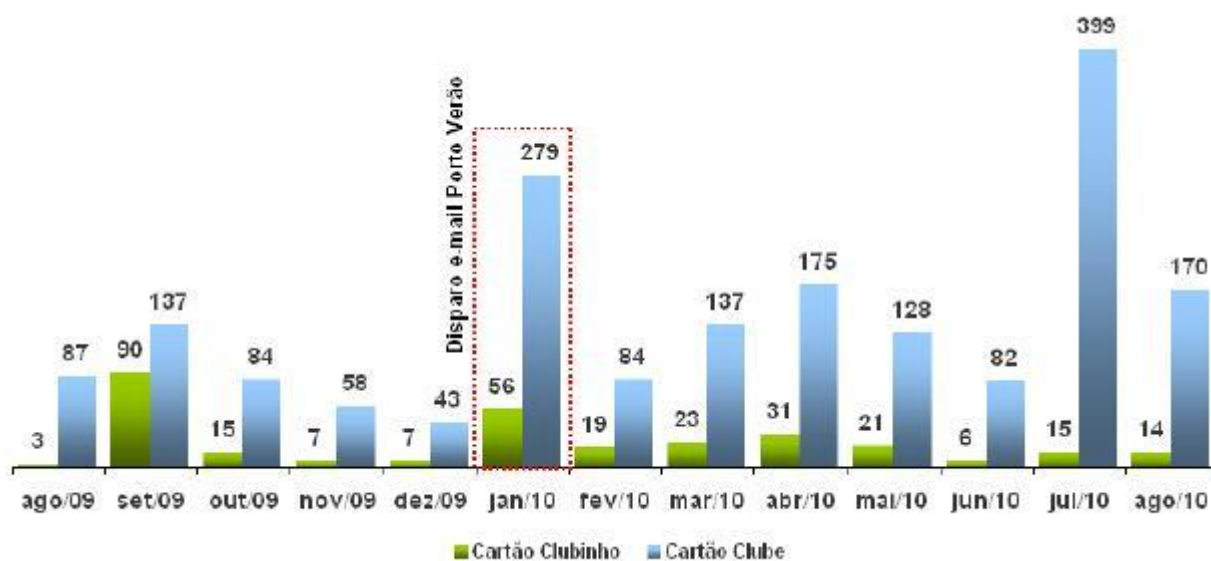




ZERO HORA

www.clubedoassinantezh.com.br

## ANEXO X – PEDIDO *ONLINE* DE CARTÕES



Período: 1º de agosto de 2009 a 30 de agosto de 2010

Fonte: Marketing Direto e Digital – Gerência de Assinaturas Jornais Grupo RBS