



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



**ESTUDO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

**CAMILA SOUZA DA SILVA**

**MARIANA**

**2023**

**CAMILA SOUZA DA SILVA**

**ESTUDO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio.

**MARIANA**

**2023**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586e Silva, Camila Souza Da.  
Estudo do Marketing de Relacionamento em Uma Empresa de  
Telecomunicações. [manuscrito] / Camila Souza Da Silva. - 2023.  
21 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Clientes - Contatos. 2. Consumidores - Atitudes. 3. Marketing de  
relacionamento. I. Inácio, Raoni de Oliveira. II. Universidade Federal de  
Ouro Preto. III. Título.

CDU 659.4



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Camila Souza da Silva**

### **Estudo do Marketing de Relacionamento em Uma Empresa de Telecomunicações**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em 18 de agosto de 2023

#### Membros da banca

Dr. - Raoni de Oliveira Inácio - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. - Maurinice Daniela Rodrigues - Universidade Federal de Ouro Preto  
Ma. - Samantha Rodrigues de Araújo - Universidade Federal de Minas Gerais

Raoni de Oliveira Inácio, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/09/2023



Documento assinado eletronicamente por **Raoni de Oliveira Inacio, VICE-COORDENADOR(A) DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**, em 04/09/2023, às 13:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0585426** e o código CRC **91928B33**.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo compreender como os clientes de um provedor de internet se sentem a respeito do seu relacionamento com a empresa, e o que os levam a subverter e retaliar a organização. Como método, realizaram-se 14 entrevistas em profundidade e os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Examinando os resultados obtidos, constatou-se que, o atendimento e qualidade do serviço prestado são os fatores determinantes para tornar a experiência do cliente satisfatória. Verificou-se ainda que os maiores problemas da organização foram a falta de comunicação com os clientes, e a deficiência na gestão. Finalmente, conclui-se que o presente estudo serve para alertar as empresas sobre a importância de realizar uma boa estratégia de marketing e manter um relacionamento com seus clientes, e também chamar atenção para o fato de que por menor que seja a subversão dos clientes sobre a marca, isso pode influenciar de maneira significativa os resultados da organização.

**Palavras chaves:** Relacionamento com o cliente, subversão do consumidor, retaliação do consumidor.

## ABSTRACT

This research aimed to understand how customers of an internet provider feel about their relationship with the company, and what leads them to subvert and retaliate against the organization. As a method, 14 in-depth interviews were conducted and the collected data were analyzed using the Content Analysis technique. Examining the results obtained, it was found that the service and quality of the service provided are the determining factors to make the customer experience satisfactory. It was also found that the biggest problems of the organization was the lack of communication with customers, and the deficiency in management. Finally, it is concluded that the present study serves to alert companies about the importance of carrying out a good marketing strategy and maintaining relationships with their customers, and also to draw attention to the fact that no matter how small the subversion of customers about the brand, this can significantly influence the results of the organization.

**Keywords:** Customer relationship, consumer subversion, consumer retaliation.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 Marketing de relacionamento .....	5
2.2 Subversão do consumidor .....	6
2.3 Retaliação do consumidor .....	7
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>9</b>
4.1 O relacionamento com o cliente. ....	11
4.2 A Insatisfação do cliente. ....	13
4.3 Subversão e retaliação do cliente.....	14
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade mercadológica oportuniza as organizações empresariais se destacarem no ambiente de negócios perante aos concorrentes por meio do marketing de relacionamento. Cada vez mais os produtos estão homogêneos e os mercados mais sólidos, o que gera desafios para reter consumidores e conquistar novos clientes. Nota-se que apenas ofertar ao consumidor o serviço ou produto já não é o suficiente. Por isso, o marketing de relacionamento é uma alternativa estratégica para criar fidelização por meio de uma continuidade da relação entre empresa e consumidor.

É muito importante para as organizações empresariais relevarem em seus negócios o ambiente social, porque, isso acarreta em criação de valor com seus consumidores, funcionários e fornecedores, por exemplo (PFAJFAR; MALECKA, 2022). A geração e disseminação de valor é muito importante para o negócio porque cria relacionamento entre os parceiros de uma organização (ULAGA; EGGERT, 2006) que, quando observado por meio do marketing de relacionamento, recebe a denominação de valor de relacionamento (ULAGA, 2003; PFAJFAR et al., 2022).

Um bom relacionamento com consumidores por meio de serviços agregados é menos custoso do que conseguir novos clientes (ANDERSON et al., 1994). Além disso, o marketing de relacionamento é utilizado nos estudos de Amoako (2020) como construto relacionado ao valor da empresa. E, Nyadzayo; Khajehzadeh (2016) demonstraram que o marketing de relacionamento se relaciona com a confiança na mente do consumidor, o que, interfere na obtenção de lucratividade e sustentabilidade da organização em um longo prazo.

O presente estudo tem como objetivo analisar o relacionamento dos clientes de uma empresa de telecomunicações, e compreender o que os levam a subverter e retaliar a marca. O mercado das empresas de telecomunicações lida com problemas e reclamações constantes dos consumidores (SANCHEZ et al., 2022) o que dificulta na atração de novos clientes e fidelização dos clientes já existentes. A oscilação do serviço e a demora no atendimento causam transtornos para os consumidores, os tornando propensos a efetuar o cancelamento e a troca de fornecedor (ALOSILLA, 2017).

O presente trabalho foi dividido em 6 partes. Além dessa introdução que contextualiza o tema, tem-se em um segundo momento o referencial teórico. Nele são expostos os principais conceitos relativos ao tema. Sequencialmente tem-se o método de

estudo utilizado na pesquisa. Em uma quarta etapa são apresentados os dados e em seguida a análise dos mesmos. Por fim, dispõem-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marketing de relacionamento**

A definição do marketing de relacionamento tem sido discutida por vários autores ao longo do tempo. Berry (1984) é considerado o primeiro autor a citar o marketing de relacionamento em 1984, e o descreveu como uma filosofia, uma forma de pensar e buscar melhoria criando valores para manter o relacionamento com os clientes, e não apenas um conjunto de técnicas e ferramentas. De acordo com Kotler e Armstrong (1999), marketing de relacionamento significa construir, manter e acentuar relacionamentos sólidos com os clientes e outros públicos. E, para Las Casas (2006) o marketing de relacionamento inclui todas as atividades de marketing destinadas a reter clientes em situações de pós-venda.

O marketing de relacionamento resulta da convicção de que a construção de relações duradouras produz resultados positivos ao nível de fidelização e satisfação dos clientes (REYNOLDS; BEATTY, 1999). Para isso, tem como base a percepção de que as interações entre consumidores e empresas são ponderadas de modo mais customizada possível (ANTUNES; RITA, 2008). Para os mesmos autores esse processo é originado a partir da aprendizagem de relacionamentos e de interações de compra. Por consequência, as organizações tendem a ter mais probabilidade de sucesso em seus objetivos, bem como causar satisfação nos seus consumidores (MATHEUS et al., 2021).

Para o entendimento de que o marketing de relacionamento pode propiciar maior satisfação no consumidor, deve-se observar que cada indivíduo não é apenas uma parte integrante do comportamento de compra, e também, um composto de singularidades que envolvem seus sentimentos e emoções (FARIA, 2020). A partir desse princípio, o marketing de relacionamento é uma importante ferramenta para a manutenção da relação entre organização e cliente e elevação das vendas (ROSSINI, 2021).

No entanto, de acordo com Zhang et al. (2011), do ponto de vista da psicologia do consumidor, as organizações que investem em relacionamento com a marca podem experimentar efeitos negativos entre os atributos do relacionamento com a

confiança na marca e a lealdade à marca. Levando em conta que a satisfação dos consumidores não se transforma constantemente em lealdade e a insatisfação não estimula a troca (SANG et al., 2018).

As empresas prestam cada vez mais atenção em manter uma base de clientes fiéis, pois geralmente custam menos para atender, passam mais tempo com a empresa e fornecem uma boa fonte para novos negócios (GARÍN-MUÑOZ et al., 2016). Por outro lado, a insatisfação diminui a base de clientes e corrói a reputação da empresa, sendo um problema sério no caso das indústrias de serviços com um impacto grande e negativo na lucratividade (REICHHELD; SASSER, 1990).

## **2.2 Subversão do consumidor**

A contraposição funcional e simbólica prediz o ódio e a insatisfação do consumidor, o que está diretamente relacionado com a subversão e retaliação à marca (JABEEN et al., 2022). A subversão do consumidor refere-se às ações do consumidor que visam impedir a implantação e desenvolvimento de uma estratégia de marketing, incluindo segmentação de mercado, marketing-alvo e formulação de um mix de marketing (WILSON et al., 2018). Normalmente os clientes subvertem as estratégias de marketing das empresas, através de boicotes com base em questões sociais ou ambientais (WIEDMANN et al., 2018).

De acordo com Pradhan (2021) a subversão do consumidor geralmente resulta através das interações negativas entre consumidor e marca, em que os consumidores evitam ou a rejeitam. Essas interações podem influenciar na desvalorização da mesma (MISHRA; MODI., 2016). E varia em torno de duas dimensões: reativas, nos quais os consumidores respondem as interações do mercado, ou proativa, nos quais os consumidores buscam oportunidades para se envolver na subversão, podendo ter um alvo (empresa ou marca) específico, ou o objetivo pode ser indireto (PITT et al., 2021).

Uma área de subversão do marketing que está atraindo a atenção do público é a subversão da propaganda pelo consumidor, algumas marcas sofrem reações adversas de consumidores que usam as mídias sociais para expressar sua depreciação (MIDDLETON et al., 2021). Esse tipo de ação pode ameaçar os resultados e patrimônio de uma marca, como no anúncio sobre uma bicicleta ergométrica da Peloton que foi

considerado sexista pelos consumidores, e gerou uma perda de US\$ 1,5 bilhões (PARTRIDGE et al., 2019).

### **2.3 Retaliação do consumidor**

A oposição sobre a marca é desenvolvida por três motivos: a) Experiência negativa, quando houve uma vivência ruim e/ou dolorosa; b) Incongruência simbólica, pelo fato de discordarem de alguma ação tomada pela organização e; c) Incompatibilidade ideológica, quando a organização não supre as expectativas idealizadas pelos clientes, o que leva a três consequências comportamentais (evitação da marca, boca a boca negativo e retaliação da marca) (HEGNER et al., 2017). O consumidor pode evitar a marca e mudar para uma empresa concorrente (BECHWATI; MORRIN, 2003), espalhar para outras pessoas coisas negativas, fazer reclamações ou cometer atos hostis (GRÉGOIRE et al., 2010) e pode também cometer a retaliação da marca, o que indica que o consumidor deseja se vingar e mudar a relação comprador-vendedor (AQUINO et al., 2001,2006).

A retaliação é vista como uma resposta à insatisfação de consumidores tomada após uma má experiência de consumo, que não foi tratada adequadamente pela empresa (HUEFNER; HUNT, 2000). Estudos demonstram que é provável que o consumidor perdoe a organização se sentir que foi ouvido e compreendido (FRANTZ; BENNIGSON, 2005), e/ou se o responsável parecer arrependido e compassivo (MOON; RHEE, 2012).

Alguns estudos sobre a retaliação à marca concentram-se nos consumidores que selecionam a marca pela qual possui sentimentos negativos, as marcas de telecomunicações se destacaram como uma das principais indústrias citadas (FESCHERIN, 2019). Pois, muitas vezes as empresas falham em atender às expectativas dos clientes e as falhas de serviços são comuns (KARANDE et al., 2007).

## **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa e descritiva. Para coleta de dados foi utilizado um protocolo de entrevista, com o intuito de obter as informações sobre a perspectiva das pessoas a respeito da empresa estudada, e

compreender as percepções e experiências dos sujeitos entrevistados (FERREIRA et al., 2016).

Inicialmente foi realizado um levantamento das pessoas que possuem um relacionamento com a organização estudada, buscando quantificá-las e identificar uma forma de contato para a realização da pesquisa. Para direcionar a entrevista elaborou-se um roteiro, composto de cinco seções. A primeira foi destinada a obtenção de dados referente ao relacionamento do entrevistado com a empresa estudada (cliente ou ex-cliente), as seções subsequentes abordaram, nessa ordem, qual a visão e sentimento da pessoa sobre a organização estudada, quais situações aconteceram para manifestar esse sentimento, o que os entrevistados estavam fazendo para contornar as adversidades percebidas, e quais eram as expectativas referente ao relacionamento consumidor x empresa em relação ao futuro.

A população alvo da pesquisa são pessoas que tem ou tiveram um relacionamento com a organização estudada (cliente ou ex-cliente), o número de pessoas entrevistadas foi definido com base na técnica de amostragem por saturação, que consiste em analisar as respostas obtidas a cada entrevista conduzida e encerrar a coleta de novos dados assim que for constatado que eles passaram a ser redundantes em relação aos que haviam sido levantados anteriormente (GLASER; STRAUSS, 1999).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou via chamada de vídeo, dependendo da disponibilidade dos entrevistados, foi informado o intuito da pesquisa realizada e foi mantido o anonimato dos participantes, as questões foram elaboradas de maneira clara e simples, para que os participantes não tivessem dificuldade em respondê-las. Os relatos colhidos foram gravados com o consentimento dos participantes e posteriormente descritos.

A técnica utilizada para a análise de dados foi a análise de conteúdo, que consiste em examinar e compreender as respostas obtidas seguindo as seguintes etapas: pré-análise, aonde os dados foram organizados, com o objetivo de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, elaborando um esquema preciso de um plano de análise, logo após foi realizada a exploração do material, que consiste em separar os dados em categorias e identificá-los, por fim, os dados foram tratados, sendo realizado o levantamento dos dados significativos e válidos para avaliação (BARDIN, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Durante a etapa de coleta de dados, foram entrevistados 14 sujeitos, sendo 12 mulheres e 2 homens. A maior parte dos entrevistados tinha, em média, 29 anos, era solteiros (as), não tinha filhos, possuía ensino médio completo, superior em andamento ou completo. A maior parte dos entrevistados residia na cidade de Mariana-MG, onde é localizada a sede da empresa utilizada como objeto da pesquisa. O restante residia na cidade vizinha Ouro Preto-MG. No Quadro 1, pode-se visualizar com mais detalhes o perfil dos sujeitos entrevistados.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Número de filhos</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cidade onde mora</b>
E1	F	25	Solteira	0	Ensino superior incompleto	Ouro Preto-MG
E2	F	34	União Estável	0	Ensino médio completo	Mariana-MG
E3	F	32	Casada	1	Ensino médio completo	Mariana-MG
E4	F	28	Solteira	0	Ensino superior incompleto	Mariana-MG
E5	F	29	Solteira	0	Ensino superior completo	Ouro Preto-MG
E6	M	32	Casado	1	Ensino superior completo	Ouro Preto-MG
E7	F	29	Casada	0	Ensino superior completo	Mariana-MG
E8	F	29	Solteira	0	Ensino superior incompleto	Mariana-MG
E9	F	34	Solteira	1	Ensino superior incompleto	Mariana-MG
E10	M	26	Solteira	0	Ensino superior incompleto	Ouro Preto-MG
E11	F	32	Solteira	0	Ensino superior completo	Mariana-MG
E12	F	29	Solteira	0	Ensino médio completo	Mariana-MG
E13	F	25	Solteira	2	Ensino médio completo	Mariana-MG
E14	F	27	Solteira	0	Ensino superior incompleto	Mariana-MG

Fonte: elaboração própria (2023).

Analisando as transcrições das entrevistas, foi delimitado três categorias de análise, sendo elas: (1) o relacionamento com o cliente; (2) a insatisfação do cliente; (3)

Subversão e retaliação do cliente. A seguir, essas categorias são apresentadas e discutidas de acordo com o referencial teórico consultado.

#### **4.1 O relacionamento com o cliente**

Examinando os relatos da primeira categoria de análise, verificou-se que o primeiro contato dos clientes a fim de adquirir os serviços da organização foi rápido e bem sucedido.

“Meu primeiro contato foi realizado em 2012 e positivo, foram apresentadas boas propostas, com condições positivas de disponibilização do produto”. [E5]

“Entrei em contato por ligação já visando um plano em específico, foi super rápido e fácil tanto a adesão ao plano quanto a instalação”. [E6]

“Meu primeiro contato foi através de ligação e o vendedor me tratou muito bem, oferecendo diversas vantagens para me tornar cliente. [E7]

Para que a empresa tenha um relacionamento e conquiste a fidelidade de seus clientes, é fundamental manter um contato ativo, a fim de os conhecer e se conectar a eles (SALIBY, 1997). De acordo com os entrevistados, a organização mantinha contato somente de forma informativa e com o intuito de realizar cobrança.

Havia também alguns meios de realizar o contato com o consumidor, como e-mail marketing e publicações patrocinadas. Para se manter informados sobre promoções e atualizações dos serviços, os clientes acompanham a empresa através de redes sociais e postagens dos vendedores via WhatsApp.

“Recebia e-mail marketing e SMS com as comunicações da empresa, geralmente promoções ou pagamento de fatura. Acompanhava de forma orgânica as redes sociais da empresa e eventualmente algumas publicações patrocinadas”. [E1]

“Não existe métodos, somente Instagram, mas não se importam em manter esse relacionamento com o cliente”. [E3]

“Nenhum, pelo menos não que eu saiba. E acompanho a empresa nas redes sociais”. [E6]

Como uma forma de se relacionar e trazer benefícios para seus clientes, a empresa fornece pacotes com quatro serviços de valor agregado (S.V.A), dentre eles é ofertado: (1) acesso ao clube de vantagens, no qual os clientes tem descontos ao consumir produtos

e/ou serviços de outras empresas (locais, nacionais e internacionais) que sejam parceiras do clube; (2) acesso a plataforma Qualifica pro, que oferece cursos de qualificação profissional; (3) acesso a plataforma de exercícios e treinos diários, Bittrainers, (4) e um combo com dez aplicativos que pode ser customizados de acordo com a preferência de cada um, a quantidade varia de 2 a 4 aplicativos por cliente, dependendo do plano contrato.

Apesar de oferecer estes benefícios, os clientes relatam não ter conhecimento sobre eles, ou não usam porque a empresa não possui suporte para orientá-los sobre os acessos das plataformas. O que deveria gerar valor, acabou tendo um efeito contrário, por falta de informações.

“Sim, ofereciam alguns aplicativos. Quando eu contratei foi oferecido o plano com diversos benefícios, porém não ensinaram como utilizá-los. Tentei utilizar os aplicativos que me interessaram, mas não consegui e não tive suporte para me orientar”. [E3]

“Desconheço qualquer serviço deste tipo na referida empresa”. [E5]

“Enquanto fui cliente não obtive nenhum S.V.A”. [E6]

Ao descrever o relacionamento com a empresa, os clientes relatam ter tido uma boa experiência inicial, mas que foi sendo desgastada com o passar do tempo, devido às ocorrências frequentes de falta de conexão, a falta de atendimento e/ou dificuldade para resolver os problemas.

“Inicialmente era muito bom, o atendimento era rápido e eficiente. Posteriormente o contato se manteve razoável, porém as intercorrências com a falta de internet se tornaram muito frequentes”. [E1]

“Péssimo. Só tratam bem os clientes no momento da aquisição do serviço, depois todos são esquecidos e tratados com indiferença”. [E3]

“Tendo em vista o histórico de resolução dos atendimentos recebidos, vejo o relacionamento despreparado e superficial”. [E4]

“Péssimo, o serviço é péssimo, tem muita lentidão na rede e eles nunca resolvem”. [E7]

Observa-se que o relacionamento da empresa com seus clientes precisa de melhorias, e de acordo com os relatos, isso se deve pela falta de comunicação, oscilação na conexão e atendimento ineficiente para resolução de problemas.

## 4.2 A Insatisfação do cliente

Zeithaml (2003) considera que a satisfação pode ser entendida como a avaliação do cliente a respeito do serviço, em relação ao atendimento de suas expectativas. A satisfação dos clientes da organização estudada, foi afetada no primeiro contato com a empresa após a aquisição dos serviços.

“Meu primeiro contato pós contratação deu-se menos de dois dias após a instalação, quando a conexão parou de funcionar. Foi identificado um mal posicionamento da fibra óptica na residência, ocasionando sua quebra. Porém, o atendimento inicial foi feito por equipe terceirizada da empresa, que não tinha pleno conhecimento da parte técnica. Devido a isso, fui obter atendimento presencial do técnico apenas no primeiro dia útil posterior, ficando assim todo o final de semana sem internet”. [E1]

“O primeiro contato foi por WhatsApp, não obtendo qualquer interação com atendente. O segundo contato deu-se por meio de ligação, sendo atendido por equipe terceirizada da empresa, já que o problema ocorreu no final de semana. O atendimento por parte da empresa mesmo ocorreu dois dias após o primeiro contato”. [E1]

“O atendimento inicial foi feito pela equipe terceirizada, de forma superficial, sem conhecimento técnico do atendente (que me relatou apenas o passo a passo escrito em um manual de suporte)”. [E2]

“Acredito que por eu morar em um bairro mais afastado o suporte demorava em torno de 5 a 7 dias. Um inferno”. [E4]

Os determinantes da satisfação representam os possíveis fatores que afetam a avaliação do serviço feita pelo cliente (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Neste caso, pode-se observar indícios de que a satisfação sofre influência do atendimento e o tempo de espera.

O primeiro atendimento recebido pelos clientes era realizado, na maior parte, por uma equipe terceirizada, realizando um atendimento superficial e incapacitada de resolver o problema de imediato. O retorno para o atendimento com um técnico da empresa poderia levar horas, ou até mesmo dias. E esse não era um sinal de que o problema seria resolvido, pois mesmo após o atendimento alguns problemas continuavam a persistir.

Os entrevistados relataram a insatisfação com os serviços oferecidos, após pouco tempo de uso. Quando foi perguntado se os clientes estavam satisfeitos com os serviços da empresa, a maior parte deles se diz insatisfeitos e que não a indicaria para outras pessoas.

“Não. Moro sozinha, passo pouco tempo em casa, quase não utilizo o serviço e mesmo assim a conexão é lenta, e quando procuro suporte o problema é resolvido momentaneamente e logo depois o problema retorna”. [E1]

“Muito insatisfeita, serviço péssimo! Atendimento muito robotizado, não resolvem o que precisa de ser resolvido”. [E3]

“Não indico para ninguém. Porque eles não atendem da forma que eles vendem o produto”. [E3]

“Não indico, porque a empresa não tem comprometimento com seus clientes”. [E8]

“Insatisfeita com o suporte técnico, consigo ter contato com eles, mas a internet continua lenta”. [E9]

Ao descrever a empresa e os serviços oferecidos por ela, os entrevistados acreditam que a empresa possui um grande potencial de crescimento, mas que é prejudicado devido aos transtornos referente a qualidade do sinal e o atendimento ao cliente.

“A empresa tinha um grande potencial, pois era uma empresa local que conquistou a maioria dos clientes da cidade de forma orgânica e cresceu muito. Porém perdeu a qualidade do serviço, acredito que estavam despreparados para o crescimento e não souberam lidar com a situação”. [E3]

“Uma empresa que surgiu com um bom propósito, atendendo a regiões não servidas por outras empresas. Porém, pecou na entrega de seu serviço e no preparo de sua equipe técnica”. [E6]

“É uma empresa medíocre que cresceu muito financeiramente e depois que ganhou destaque no mercado, não se importou com o relacionamento com o cliente. E o serviço é péssimo”. [E7]

### **4.3 Subversão e retaliação do cliente**

Na atualidade, as empresas perceberam que ter uma participação considerável no mercado está cada vez mais difícil, a cada dia o número de concorrentes aumenta, e o desejo do consumidor se modifica. Possuir um produto/serviço de qualidade já não é suficiente. Segundo Kotler (2000), as empresas precisam satisfazer consumidores diferentes, que possui várias ofertas de produtos de outras empresas.

A terceira e última categoria de análise se refere a experiência do cliente. Os entrevistados relataram ter expectativas consideráveis sobre os serviços prestados pela

empresa como: conexão estável, bom custo-benefício e que não gerasse nenhum transtorno, o que é difícil de ser cumprido em empresas de telecomunicações.

“Migrei para empresa após ter tido problemas com o provedor anterior, sendo assim, só esperava que o serviço fosse de qualidade e que não gerasse nenhum transtorno”. [E2]

“Expectativa de uma conexão estável, rápida, com bom custo benefício para atendimento às demandas básicas de casa”. [E5]

“Um fornecimento adequado de acordo com o contratado”. [E8]

Porém, segundo os relatos, a experiência do cliente foi bem diferente de suas expectativas, devido à falta de conexão, falta de atendimento, e/ou incapacidade dos funcionários de prestar um atendimento adequado.

“Minha experiência foi frustrante, porque eu esperava mais da empresa e um melhor tratamento. Não me sentia valorizada e nem atendida como prometido. Já aconteceu de eu passar quase 3 dias para resolver um problema na minha conexão e nenhum atendente que eu conversei sabia me informar porque eu estava com problemas, sinto que não há uma capacitação adequada dos atendentes e muitos nem sabe o que estão falando e não conhecem o próprio produto, como no caso dos aplicativos oferecidos, eles oferecem o benefício, mas não ensinam como usar”. [E1]

“Quando precisava de manutenção, teve uma vez que precisou de trocar o roteador e eles cobraram pela instalação e pelo aparelho e deixaram o aparelho instalado de qualquer jeito, um serviço bem porco mesmo. Chegamos a reclamar e pedir para que voltassem e fizessem o serviço direito porque ficou um monte de fio sobrando na parede, estava uma coisa horrorosa, eles vieram reinstalaram, mas eu particularmente não gostei”. [E2]

“Nos primeiros anos a experiência foi positiva, com poucas falhas e assistência técnica efetiva. Nos últimos anos o serviço de internet perdeu a qualidade e as solicitações de assistência técnica tornaram-se muito frequentes, sem o retorno esperado”. [E3]

“A maioria das minhas experiências foram ruins, principalmente quando precisei de assistência técnica. Falavam que ia resolver e nada acontecia. Respondiam rápido, mas não resolviam o problema”. [E4]

Para expressar suas opiniões sobre a marca os clientes utilizam as redes sociais, os canais de atendimento da própria empresa e na maior parte das vezes o boca a boca, que embora não tenha um retorno direto, faz com que as pessoas pesquisem outras propostas e/ou desistam de contratar os serviços da organização.

“Já utilizei as redes sociais para expressar a minha insatisfação, quando eu não obtive suporte. Neste caso a empresa se posicionou perante a minha reclamação, me encaminharam para o atendimento e mesmo assim ainda demoraram para resolver o problema. Mas frequentemente utilizo o boca a boca para expressar a minha opinião, neste caso eu não tenho um retorno da empresa por não saberem, mas faz com que as pessoas pesquisem mais sobre outros provedores”. [E1]

“Utilizo mais o boca a boca, comentários com pessoas que também sejam clientes ou queiram contratar o serviço. Não obtive retorno sobre alguns posicionamentos expressados pelas redes sociais da empresa, em uma ocasião em que o serviço foi interrompido”. [E2]

“Falo somente com pessoas conhecidas. As pessoas com quem eu converso costumam procurar outra empresa para fechar o serviço”. [E3]

“Boca a boca. Em conversa com amigos, troquei, inclusive, por sugestão de um deles, que tinha os mesmos problemas que eu”. [E6]

Apesar de subverterem e expressar a suas opiniões sobre a marca, afim de obter um posicionamento da empresa, os clientes acreditam que suas ações não causam nenhum impacto para a organização.

“Acredito que nenhum, como Mariana é uma cidade pequena e a empresa ganhou um espaço considerável. Para empresa causou impacto zero”. [E2]

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo entender como os clientes de um provedor de internet se sentem a respeito do seu relacionamento com a empresa, e o que os levam a subverter e retaliar a organização. Para isso, procurou-se compreender as causas das suas insatisfações.

Examinando os resultados alcançados, constatou-se que o atendimento e qualidade do serviço prestado são os fatores determinantes para tornar a experiência do cliente satisfatória. O atendimento deve ser o facilitador de processos e harmonizador de interesses, além de buscar soluções que beneficiam as partes envolvidas (DANTAS, 2009). Na avaliação dos entrevistados, o atendimento da organização é realizado de forma robotizada e na maioria das vezes, não solucionam o problema levantado por eles, além de possuir uma equipe despreparada e sem conhecimento sobre o serviço ofertado.

De acordo com o item 4.1, um dos maiores problemas da organização foi a falta de comunicação com os clientes, pois apesar da empresa oferecer benefícios para agregar

valor aos seus serviços, os clientes relatam não ter conhecimento sobre eles ou não os usam porque a empresa não possui suporte para orientá-los sobre os acessos das plataformas. Com isso, pode-se considerar que a falta de comunicação e informações para os clientes influenciou negativamente sobre uma estratégia que deveria agregar valor aos serviços fornecidos pela organização. Isto também pode afetar significativamente na situação financeira da empresa, pois o investimento de recursos para fornecer estes benefícios não teve o retorno esperado, e não impactaram na retenção dos clientes como deveria.

O presente estudo serve para alertar as empresas sobre a importância de realizar uma boa estratégia de marketing, como por exemplo: manter o contato ativo com seus clientes, a fim de descobrir se os serviços estão satisfazendo as suas necessidades, realizar pesquisas de satisfação com o intuito de levantar pontos de melhorias, e manter o relacionamento com seus clientes para que eles possam se sentir valorizados e consequentemente fidelizá-los.

E também chamar atenção para o fato de que por menor que seja a subversão dos clientes sobre a marca, isso pode influenciar de maneira significativa os resultados da organização, pois, de acordo com Aaker (2007), a análise de mercado baseia-se na análise do cliente e do concorrente. E como verificado durante a pesquisa, a empresa não mantinha contato ativo com seus clientes, o que pode ter influenciado na venda da empresa para a sua maior concorrente, levando a migração de todos os clientes para o provedor atual. Espera-se, com isso, sensibilizar os gestores para que possam buscar soluções efetivas na melhoria do relacionamento cliente x empresa.

## **REFERÊNCIAS**

AACKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7ª Ed. Porto Alegre Bookman, 2007.

ALOSILLA, A. **Relación entre las estrategias de marketing y el nivel de fidelización en una empresa de telecomunicaciones**. Lima, Perú. 2018. Trabajo de suficiencia profesional de licenciatura en administración de empresas. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Disponível em: <https://hdl.handle.net/11042/3506>

AMOAKO, G. K.; DZOGBENUKU, R. K.; ABUBAKARI, A. "Do green knowledge and attitude influence the youth's green purchasing? Theory of planned behavior".

**International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 69, n. 8, p. 1609-1626, 2020.

ANDERSON, E. W.; FORNELL F. C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994.

ANTUNES, J.; RITA, P. O marketing relacional como novo paradigma-uma análise conceptual. **Instituto universitário de Lisboa**, v.7, n.2, p.36-46.

AQUINO, K.; TRIPP, T.M.; BIES. Como os funcionários respondem a ofensas pessoais: os efeitos da atribuição de culpa, status de vítima e status de ofensor na vingança no local de trabalho. **Journal of Applied Psychology**, v.86, p. 52–59, 2001.

AQUINO, K.; TRIPP, T.M.; BIES. Empatar ou seguir em frente? Poder, justiça processual e tipos de ofensa como preditores de vingança, perdão, reconciliação e evitação nas organizações. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, p. 653-658, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.

BECHWATI, N. N.; MORRIN, M. Outraged Consumers: Getting Even at the Expense of Getting a Good Deal. **Journal of Consumer Psychology**, v. 13, n.4, p. 440-453, 2003.

BERRY, L. L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. “Synchronizing Demand and Supply in Service Businesses”. **Business**, v. 34, p.35-37, 1984.

DANTAS, E. B. **Gerenciamento de contas: uma abordagem aplicada a Agências de Comunicação Publicitária**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, A. M. **Marketing de relacionamento** (Série Universitária) Editora Senac São Paulo. Edição do Kindle, 2020.

FERREIRA, A. et al. Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico. **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 4, p. 103-126, 2016.

FETSCHERIN, M. The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. **Journal of Business Research**, v.101, p. 116-127, August 2019.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>

FRANTZ, C. M.; BENNIGSON, C. Antes tarde do que cedo: a influência do tempo na eficácia do pedido de desculpas. **Jornal de Psicologia Social Experimental**. v.41, Ed. 2, p. 201-207, março de 2005.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.07.007>.

GARÍN-MUÑOZ, T. et al. Consumer complaint behaviour in telecommunications: The case of mobile phone users in Spain. **Telecommunications Policy**. v. 40, n.8, p. 804-820, 2016.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.05.002>

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New Jersey: Aldine Transaction, 1999.

GREGOIRE, Y.; LAUFER, D.; TRIPP, T.M. Um modelo abrangente de vingança direta e indireta do cliente: compreendendo os efeitos da ganância percebida e do poder do cliente. **Jornal da Academia de Ciências de Marketing**, v. 38, p. 738-758, 2010.

Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0186-5>

HEGNER, S.M.; FETSCHERIN, M.; DELZEN, M.V. "Determinantes e resultados do ódio à marca", **Journal of Product & Brand Management**, v. 26 n. 1, p. 13-25, 2017.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>

HUEFNER, J.C.; HUNT, H.K. Retaliação do consumidor como resposta à insatisfação. **Journal of Consumer Satisfaction, Insatisfaction and Complaining Behavior**, n. 13, p. 61–82, 2000.

JABEEN, F. et al. I love you, but you let me down! How hate and retaliation damage customer-brand relationship. **Technological Forecasting and Social Change**, v.174, January 2022, 121183.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121183>

KARANDE, K.; MAGNINI, V.P.; TAM, L. Recovery Voice and Satisfaction After Service Failure: An Experimental Investigation of Mediating and Moderating Factors. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 2, p.187–203, 2007.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094670507309607>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHEUS, G. C. L. et al. **Marketing de relacionamento nas redes sociais**. Araraquara, 2021. Monografia (Técnico), Etec.

MIDDLETON, K.; TURNBULL, S. How advertising got ‘woke’: The institutional role of advertising in the emergence of gender progressive market logics and practices. **Marketing Theory**, v.21, n.4, p. 561–578, 2021.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/14705931211035163>

MISHRA, S.; MODI, S. B. Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. **Journal of Marketing**, n. 8, n.1, p. 26–46, 2016.

Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0013>

MOON, B. B.; RHEE, Y. Message Strategies and Forgiveness during Crises: Effects of Causal Attributions and Apology Appeal Types on Forgiveness. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, v. 89, n.4, p. 677–694, 2012.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077699012455388>

NYADZAYO, M. W.; KHAJEHZADEH, S. The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 262-270, 2016.

PARTRIDGE, C.; HARRISON, C.; TRIPATHY, A. What's in a Greenium: An Analysis of Pricing Methodologies and Discourse in the Green Bond Market. **The Journal of Environmental Investing**, v.10, n.1, 2020.

Disponível em: <http://www.thejei.com/journal/>.

PFAJFAR, G.; MALECKA, A. Evaluating the role of Confucian virtues in Chinese negotiation strategies using a Yin Yang cultural perspective. **European Journal of International Management**, in press EJIM, v. 17, n.2/3, 2022.

PITT, L.; MCMULLAN, K.; LAURELL, C. Managing the tensions in marketer-influencer relationships. **Business Horizons**, v.65, n.5, September–October 2022, p. 559-566.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.09.003>

PRADHAN, A. K. TIWARI, A. K. Estimating the market risk of clean energy technologies companies using the expected shortfall approach. **Renewable Energy**, v. 177, November 2021, p. 95-100.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.05.134>

REICHFIELD, F.F.; SASSER Jr., W.E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**. v.68, n.5, p. 105-111, 1990.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v.75, n.1, p. 11–32, 1999.

Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80002-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80002-5)

ROSSINI, C. **Marketing de relacionamento nas redes sociais**. Guaporé, 2021. Monografia (graduação). UCS.

SALIBY, P. E. **O Marketing de relacionamento: o novo Marketing da nova era competitiva**. 1997.

Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-37-num-3-ano-1997-nid-46481/>.

SANCHEZ, Y. A. et al. Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. **Revista Venezolana de Gerencia: RVG**, v. 27, n. 98, p. 729-743, 2022.

SANG, Z. et al. Smart manufacturing systems for Industry 4.0: Conceptual framework, scenarios, and future perspectives. **Frontiers of Mechanical Engineering**. v.13, p. 137-150, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11465-018-0499-5>

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Rio Grande do Sul, Brasil, 2007.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300005>

ULAGA, W.; EGGERT, A. "Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships", **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 311-327, 2006.

ULLAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n.8, p. 677-693, 2003.

WIEDMANN, K.P. et al. O poder do marketing experiencial: explorando as relações causais entre marketing multissensorial, experiência de marca, valor percebido pelo cliente e força da marca. **Revista de Gestão de Marcas**, v.25, p. 101–118, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0061-5>

WILSON, N. O impacto da qualidade do serviço e da imagem da marca na fidelidade do consumidor no setor de companhias aéreas da Indonésia, **Journal Management Indonesia**, v.18, n.3, p. 222-234, 2018.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, p. 536, 2003.

ZHANG, Y. et al. Repurchase intention in B2C e-commerce. **A relationship quality perspective. Information & Management**, v. 48, n. 6, p. 192-200, 2011.