

## PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTA PARA O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

### **Silvia Novaes Zilber**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP  
Professora do Programa Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE  
silviazilber@gmail.com (Brasil)

### **Neide Caldeirão Fischer**

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
snzilber@usp.br (Brasil)

### **Jouliana Jordan Nohara**

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV  
Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
jnohara@uol.com.br (Brasil)

### **RESUMO**

Ainda em evolução no ambiente real, a discussão sobre o relacionamento com o cliente se desloca para o mundo virtual, tornando o marketing de relacionamento, a Internet e os portais corporativos parte do novo dia a dia das empresas. O objetivo deste trabalho foi investigar de que maneira os portais corporativos contribuem para promover e desenvolver o relacionamento entre as empresas e seus clientes. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, baseada em estudo de caso único. Para a análise do problema, a primeira fase buscou compreender os objetivos estratégicos da empresa em relação ao seu portal corporativo e as ferramentas utilizadas para, através dele, criar e desenvolver o relacionamento com seus clientes. Esta investigação foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os executivos diretamente envolvidos com o portal corporativo da empresa em estudo. Utilizando a triangulação sequenciada, o resultado obtido nas entrevistas forneceu o embasamento para a segunda fase da investigação, o *survey* realizado com os clientes da empresa em análise. Esta segunda fase investigou a relação do cliente com o portal corporativo, e seu entendimento em relação aos mesmos itens apontados pela empresa como seus objetivos para o portal. Ao final deste estudo foram confrontados os objetivos da empresa e o entendimento dos clientes, emergindo daí considerações sobre a eficiência do portal para a consecução dos objetivos do marketing de relacionamento e, ainda, contribuições para um melhor posicionamento das ferramentas dispostas no portal frente à estratégia da empresa e às necessidades e expectativas de seus clientes.

**Palavras-chave:** Portais corporativos; Internet; Relacionamento com cliente; Marketing de relacionamento

\* Apoio recebido do **Fundo de Apoio a Pesquisa - FAP/UNINOVE**.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado mostra-se a cada dia mais dinâmico e acirra-se a competição entre as empresas que buscam crescimento ou mesmo sua sobrevivência no mercado. No centro de todas as estratégias está o novo consumidor, que chega ao século XXI mais informado, mais exigente e cada vez menos fiel a marcas e produtos. Conquistar e relacionar-se com este novo consumidor e, ao mesmo tempo, adaptar-se aos avanços tecnológicos imprescindíveis às empresas modernas apresentam-se como os desafios colocados às organizações no novo cenário. Para Garraffoni, Santade, Pizzinatto e Farah (2005) e Slongo e Muessnich (2005), no mundo globalizado apenas satisfazer as necessidades e desejos do cliente já não basta; é preciso buscar a proximidade e o relacionamento com o cliente.

Neste cenário, explicam Rowe e Barnes (1998), surge o conceito de marketing de relacionamento, estabelecendo novos parâmetros, estratégias e ações com enfoque no relacionamento forte que construa relações mais rentáveis e de longo prazo entre a empresa e seus clientes, tornando-os fiéis e construindo com isso uma vantagem competitiva sustentável.

Frente à necessidade de construir relacionamento com seus clientes, Evan e Laskin (1994) e McKenna (1993) consideram que as empresas encontraram no marketing de relacionamento um amplo leque de ferramentas para viabilizar suas novas estratégias.

Para atingir esse consumidor, Gehringer (2001) enfatiza a velocidade de ação como um dos fatores mais importantes aos quais as organizações devem se adaptar. É preciso aprender a conhecer profundamente o cliente para agir com rapidez e antecipar suas necessidades.

Entretanto, observando os esforços das organizações para implantar o marketing de relacionamento, há mais de uma década Grönroos (1994) questionava a forma e adequação com que esses conceitos estariam sendo postos em prática. Grönroos (2000, citado em Souza, Mello, Cordeiro, & Fonseca, 2004) defende uma discussão literária mais aprofundada sobre questões como: **o que é um relacionamento?** ou **quando saberemos que um relacionamento se desenvolveu?**. Esse questionamento é fundamental para se investigar os efeitos das ações dirigidas pelas empresas ao relacionamento com o cliente. Chesnais (1996) afirma que as empresas do setor de serviços foram as que mais rapidamente aprenderam e souberam aproveitar as oportunidades criadas pelo uso intensivo da informação e das redes de telecomunicações, criando uma vantagem competitiva que lhes deu um significativo papel no sistema econômico globalizado.

No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ([IBGE], 2006) – apresentados na Pesquisa Anual de Serviços de 2006 indicam que as empresas prestadoras de serviços no Brasil apresentaram forte crescimento, fechando o ano com receita operacional líquida de R\$ 501,1

bilhões; 8,125 milhões de pessoas empregadas; e pagaram R\$ 95,1 bilhões em salários. Segundo a entidade, o setor de serviços no Brasil responde por 65,7% do Produto Interno Bruto (PIB).

O desafio para as empresas, inclusive as do segmento de serviços, passa a ser encontrar ferramentas que possam promover esse relacionamento e fidelizar o cliente, sob pena de perdê-lo para a concorrência.

Para fazer frente a este desafio, as empresas têm feito altos investimentos em várias ações, sendo que o uso de portais corporativos representa uma possível alternativa para a criação e promoção de relacionamento da empresa com seus clientes no mundo virtual. As empresas, no entanto, não têm a certeza de que efetivamente as ferramentas disponíveis nos portais corporativos para esse fim (criação de relacionamento) são entendidas pelos clientes como algo que os estimule a fazer parte deste suposto relacionamento.

Nesse cenário, a questão a ser investigada por este trabalho passa a ser: como o portal corporativo de uma empresa do setor de serviços pode contribuir para a criação de relacionamento com seus clientes? Dada a questão acima, o presente trabalho teve por **Objetivo geral** investigar o uso do portal corporativo como ferramenta do marketing de relacionamento no setor de serviços. Os seguintes objetivos específicos completam o escopo dos objetivos deste trabalho: Realizar estudo de caso no setor de serviços, mais especificamente no setor de TV por assinatura, para:

- a- Identificar e analisar os objetivos da empresa em relação ao portal corporativo para promover relacionamento com os clientes;
- b- Identificar e analisar as ferramentas e ações propostas com a finalidade de relacionamento no portal;
- c- Analisar o entendimento dos clientes em relação às ferramentas propostas no portal para criação de relacionamento.

## 2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Esse tópico trata do arcabouço teórico utilizado no presente artigo, que serviu como base para a idealização do questionário de pesquisa, bem como para as análises dos resultados realizadas. Num primeiro momento, abrange o tópico sobre Marketing de Relacionamento, seguido do tópico referente ao ambiente virtual como o novo ambiente de negócios.

## 2.1 Marketing de Relacionamento

Diversos autores direcionaram seus trabalhos para o relacionamento, indicando o surgimento de um novo paradigma: Berry e Parasuraman (1992) apontam o desenvolvimento e manutenção das relações com os clientes como uma nova ênfase pela qual o marketing deve se orientar; Parvatiyar e Sheth (1994) focam a satisfação do cliente e a gestão de relacionamentos como prioridade para as empresas; Dantas (2006) e McKenna (1992) observam que as empresas devem compreender profundamente os dois agentes mais importantes para o sucesso de uma estratégia empresarial: o cliente e o ambiente competitivo. Dantas (2006) admite que o diferencial competitivo do marketing de relacionamento é sua capacidade de conhecer o perfil de seu cliente e agir na direção da satisfação de seus desejos e necessidades, compreendendo suas motivações de compra e seus padrões de comportamento durante e depois da venda efetuada. Apesar desse entendimento, autores como Kandampully e Duddy (1999) e Parvatiyar e Sheth (2000) afirmam que os fundamentos conceituais do Marketing de Relacionamento ainda não estão firmemente desenvolvidos, e no entendimento de Rao e Perry (2002) pouco se caminhou na direção de uma definição consensual sobre o Marketing de Relacionamento. Em contraponto, Peterson (1995) não considera o Marketing de Relacionamento um novo paradigma e nova visão de mundo, pois, para o autor, ainda continua a ser marketing, não havendo mudança alguma quanto ao paradigma vigente. Kandampully e Duddy (1999), Leite (2004) e Petrof (1997), concordam que o marketing de relacionamento é o simples retorno às práticas antigas de comércio, quando produtores e consumidores se conheciam, mantinham um relacionamento que garantia o atendimento individualizado e a antecipação de suas necessidades. O que mudou efetivamente, afirma Leite (2004), foi o ambiente em que se realizam os negócios, a amplitude dos mercados e o uso intensivo da tecnologia da informação. Definições mais concisas, como a de Morgan e Hunt (1994), denominam marketing de relacionamento todas as atividades de marketing utilizadas para estabelecer e manter trocas relacionais. Embora cada vez mais utilizado pelas empresas, Gummesson (2002) observa que a implantação das ações de marketing de relacionamento tem se revelado por vezes problemática, outras, inconsistente, seja pela falta de uma definição mais completa e adequada e/ou pelos problemas encontrados pelas empresas para operacionalizar esses conceitos tal como apresentados. Grönroos (2000) credita parte dos problemas das empresas em operacionalizar o marketing de relacionamento à falta de discussão literária mais aprofundada sobre questões como: **o que é um relacionamento?** ou **quando saberemos que um relacionamento se desenvolveu?** (Grönroos 2000, citado em Souza Netto et al., 2004, p. 16).

## 2.2 O ambiente virtual como o novo ambiente de negócios

No cenário em que o consumidor tem acesso total aos produtos e informações da empresa através do uso da Internet, podendo efetuar suas compras de modo personalizado, a qualquer hora e local, torna-se relevante a observação de que o conceito de interação física do mercado (*Market Place*) está se transformando em transação virtual (*Market Space*) (Vivan, 2005; Zilber, 2002). Para Winer (2001) a oportunidade da criação de melhores relacionamentos com os clientes acontece hoje de uma forma antes impensável graças à tecnologia da informação e especialmente à Internet. No mesmo sentido, Lee (2000) afirma que a estratégia de relacionamento com o consumidor pode ser suportada pela tecnologia, mas não dirigida por ela, concordando assim com Barwise, Elberse e Hammond (2002), que indicam a necessidade de se combinar outros canais e atividades para se construir relacionamentos. Uma dessas possibilidades parece ser os portais corporativos. Para definir portal corporativo, Zilber (2006) afirma que os mesmos são aplicações utilizadas para integrar as informações e serviços da empresa e disponibilizá-las em um único ponto de acesso, usando para isso o ambiente virtual da Internet.

## 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi metodologicamente conduzido como uma pesquisa exploratória, sendo que Selltitz, Jahoda, Deutch e Cook (1974) e Yin (2004) ratificam seu emprego quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema, o que é o caso, uma vez que foram encontrados raros estudos no Brasil sobre uso de portais corporativos para promoção de relacionamento com clientes. Como método, escolheu-se o estudo de caso único. A opção pelo estudo de caso único como orientador deste trabalho encontra justificativa nas concepções de Yin (2004), ao assumir como pressupostos a investigação de um fenômeno atual (a utilização de portais corporativos na busca de relacionamento com o cliente) dentro de seu contexto na vida real (a necessidade do relacionamento empresa-cliente), em um setor relativamente novo no Brasil (TV por assinatura) e dentro de um ambiente onde os estudos ainda são pouco disseminados (relacionamento com o cliente no ambiente virtual).

A unidade de análise deste estudo é a empresa TVA Comunicações, empresa pertencente ao Grupo Abril de Comunicação e à Telefônica e uma das pioneiras em TV por assinatura no Brasil.

Além de ser definido como um estudo exploratório que utiliza o estudo de caso como método, este trabalho amparou-se, ainda, na combinação das abordagens quantitativa e qualitativa para a obtenção de dados. Indicando os benefícios da utilização das abordagens qualitativa e quantitativa de forma conjunta, Eisenhardt (1989) afirma que, ao serem usadas de forma complementar, propiciam uma teoria global mais forte e robusta do que uma única abordagem. Eisenhardt (1989) ainda afirma que a combinação de dados quantitativos com dados qualitativos é fortemente recomendável para uma melhor análise, condensando dessa forma o processo de triangulação.

A pesquisa buscou compreender, através de entrevistas em profundidade com os executivos da empresa estudada (TVA), a relação da empresa com o portal, identificando seus objetivos e estratégias em relação ao relacionamento e fidelização do cliente. A intenção do *survey* foi entender a relação do assinante com o portal e sua interatividade com as ferramentas e ações disponibilizadas pela empresa, extraindo-se daí o entendimento que este cliente tem quanto à existência de um relacionamento com a empresa no mundo virtual.

Da comparação entre os objetivos empresariais e entendimento do cliente quanto a esses mesmos objetivos, procurou-se estabelecer indicadores que levassem a conclusões sobre a existência ou não de relacionamento entre a empresa e seus clientes no tocante ao portal.

### **3.1 A abordagem qualitativa no estudo de caso**

A abordagem qualitativa utilizou-se de entrevistas em profundidade com os principais gestores envolvidos no processo, por meio das quais buscou-se compreender objetivos estratégicos da empresa em relação à utilização de seu portal corporativo para promover relacionamento com seus clientes. Os entrevistados são executivos da empresa TVA Comunicações Ltda., diretamente responsáveis pelas áreas e pelo processo decisório que envolve o portal corporativo e o programa de relacionamento em estudo, estando ligados respectivamente: à especificidade técnica do portal TVA (gerente de comunicação e marketing); à implantação e gerenciamento do programa de relacionamento e fidelização da empresa (gerente de fidelização); às estratégias ligadas aos clientes pessoas físicas (gerente de vendas estratégia residencial); às estratégias organizacionais que determinam o uso do portal e do marketing de relacionamento como ferramentas de relacionamento e fidelização dos clientes (diretora de marketing e publicidade). Considerando-se a especificidade de funções dos entrevistados, seu grau de envolvimento no portal e a quantidade e riqueza de informações reveladas nas entrevistas, o número de entrevistados foi considerado suficiente.

### 3.2 A abordagem quantitativa no estudo de caso

Para a verificação da questão sobre o entendimento do cliente sobre tornar-se parte do relacionamento e supostamente fiel à empresa em resposta às ações da empresa no portal, foi utilizada a abordagem quantitativa, na forma de um *survey*.

O procedimento quantitativo neste caso é indicado por Eisenhardt (1989), que o justifica quando há pouco conhecimento ou necessidade de aferição de um fenômeno.

O levantamento quantitativo de dados utilizado neste estudo é do tipo *survey*, que segundo Forza (2002) tem como objetivo contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos.

### 3.3 Coleta de dados

Este estudo faz uso de informações oriundas de dados primários e secundários, coletados em etapas distintas ao longo do trabalho, assim especificados:

a- Dados primários: obtidos em pesquisa de campo através de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários e observações pessoais do pesquisador;

b- Dados secundários: obtidos em publicações diversas como livros, jornais, revistas especializadas, periódicos, trabalhos acadêmicos, artigos, base de dados de órgãos públicos e entidades privadas, análise do próprio portal corporativo da empresa estudada (TVA), entre outros.

Num primeiro momento, foram realizadas entrevistas em profundidade com os dirigentes citados, com duração aproximada de uma hora, sendo as questões abertas e elaboradas a partir dos objetivos enunciados deste trabalho. Quando necessário, os entrevistados voltaram a complementar as informações através de mais visitas, troca de e-mails e telefonemas. Foi seguido um roteiro de entrevistas semiestruturado, não apresentado neste trabalho por questões de espaço. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador, que atuou como observador participante durante todo o processo.

As respostas obtidas forneceram indicadores dos objetivos da empresa para a utilização do portal como ferramenta de relacionamento e fidelização. Esses indicadores foram utilizados no levantamento quantitativo deste estudo e serviram como referência para o questionário aplicado no *survey* com os assinantes da operadora. A segunda parte da coleta de dados foi efetuada por meio de um levantamento quantitativo de dados admitido por Eisenhardt (1989) e Pozzebon e Freitas (1998) quando, a partir de um estudo de caso, a confirmação de conteúdos teóricos requer uma aferição.

Utilizando as variáveis e indicadores surgidos na análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os executivos da empresa, o *survey* teve como finalidade verificar o entendimento dos clientes quanto às ferramentas e ações propostas como forma de relacionamento pela empresa através de seu portal corporativo. Um pré-teste realizado com 15 clientes da TVA participantes do programa de relacionamento e fidelização e com profissionais de marketing e Internet determinou a validade do questionário. *Survey*: a realização do *survey* abordou uma amostra composta por 397 entre os aproximadamente 47 mil participantes do programa de relacionamento e fidelização **TVA com Você**, disponível no portal corporativo da empresa, sendo que a amostra foi não probabilística, não aleatória e escolhida por conveniência. A escolha recaiu sobre os assinantes da TVA que compareceram aos eventos oferecidos pela operadora através do portal entre os dias 15 de dezembro de 2008 e 31 de janeiro de 2009; os eventos também foram escolhidos pelo pesquisador de forma não aleatória.

O **questionário** foi composto por: 1- questões de múltipla escolha para a identificação do perfil dos respondentes; 2- questões fechadas, utilizando a escala de Likert, para as questões envolvendo a opinião dos respondentes sobre qualidade das informações disponíveis no portal, a qualidade da divulgação dos produtos e serviços no portal, a qualidade dos serviços prestados por meio do portal, qual a importância das ferramentas para sua relação com a TVA por meio do portal, frequência de utilização dos serviços no portal, a qualidade do conjunto de ferramentas que envolvem a comunicação por intermédio do portal, relacionamento-importância na relação com a TVA, frequência de acesso às ferramentas de relacionamento, a qualidade das ações de relacionamento, a percepção do respondente em relação a ações concretas de relacionamento da empresa, dentre outras.

### 3.4 Análise dos dados

Quanto às técnicas para a análise dos dados, as entrevistas com os executivos da empresa foram processadas pela técnica de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2000) visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Por meio dessa técnica efetuou-se a identificação das variáveis (neste caso, os objetivos da empresa para com o portal) que serviram como subsídio para a elaboração do questionário aplicado na segunda fase desta pesquisa, o *survey*.

Triviños (1992) afirma que quando a análise quantitativa apoia a análise qualitativa de dados o tratamento estatístico não é sofisticado e a análise dos dados é simples. Assim, os dados colhidos no *survey* foram submetidos à análise de frequência simples.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

A escolha da TVA para análise deste caso foi feita por conveniência, sendo, portanto, intencional, e levou em consideração a importância, representatividade e pioneirismo da empresa no mercado brasileiro de TV por assinatura.

A TVA iniciou suas operações em 1991 e atua nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Niterói, Curitiba, Florianópolis, Foz do Iguaçu e Balneário Camboriú. Considerada uma operadora de multisserviços (TV por assinatura, Internet banda larga e voz), a empresa tem como sócios os grupos Abril Comunicações S. A. e Telefônica Telecomunicações S. A. e, como objetivo, a busca constante pela inovação tecnológica, visando a antecipação de necessidades e a flexibilidade de escolha de seus clientes. A estratégia de investir em tecnologias de ponta permitiu a contínua expansão de seus produtos e serviços, o que coloca a TVA como pioneira em diversos segmentos do fornecimento de serviços de telecomunicações no Brasil.

### 4.1 A comunicação e o marketing de relacionamento

A TVA centraliza as ações de comunicação com seus clientes em quatro ferramentas, por meio das quais viabiliza seu esforço promocional e as estratégias propostas pelo marketing de relacionamento: a TV por assinatura, com o canal TVA; a mídia impressa, com a revista *On TVA* (por assinatura); o marketing direto, por meio do boleto de cobrança; e o portal na Internet, com o programa de relacionamento **TVA com Você**.

A empresa confia nessas ferramentas para ampliar sua base de clientes, mas, principalmente, para uma aproximação efetiva com seu assinante, criando com ele uma relação de maior proximidade e confiança, que torne essa relação duradoura e ao longo do tempo financeiramente rentável. O canal TVA é um canal exclusivo para a comunicação com os assinantes, que vai ao ar no canal 22 da operadora. Ele divulga todo o escopo de serviços da empresa, a programação das emissoras transmitidas pela TVA. Atua também como divulgador de eventos culturais, estabelecimentos (bares, restaurantes, academias, hotéis, entre outros) que mantêm parceria com a empresa nos mais diversos segmentos, todos oferecendo descontos e vantagens ao assinante, o que o torna o maior divulgador do programa de relacionamento **TVA com Você**. Cada chamada mostra ao assinante os benefícios e as muitas vantagens de participar do programa e remete-o ao portal para cadastro e participação. O programa de relacionamento da TVA possui aproximadamente 60 mil inscritos (15% da base de assinantes) e o cadastro para tal programa é realizado pelo portal, sem pré-requisito.

## 4.2 O portal TVA

O portal TVA consolida-se como a evolução natural do site TVA, criado há pouco mais de dez anos. A forma atual do portal foi implantada na atualização realizada em 2005, e, desde então, vem sofrendo contínuas alterações para adequação técnica e mercadológica de seu conteúdo. O portal mostrou ser a solução para integrar todos os produtos e serviços da empresa em um único espaço, priorizando a comunicação e o relacionamento com seus clientes. A proposta da empresa é explorar a interatividade proporcionada pela ferramenta virtual para consolidar sua estratégia de marketing. Assim, o portal TVA foi concebido de acordo com os seguintes objetivos: ser um veículo de **comunicação** entre a empresa e seus clientes; ser o principal canal de **informação** sobre a empresa, seus produtos e serviços; prestar **serviços** para os assinantes; **comercializar** produtos e serviços para *prospects* e clientes; e disponibilizar seu programa de **relacionamento** e fidelização de clientes, o **TVA com Você**.

Todas as ferramentas dispostas no portal estão elencadas no Quadro 1, tendo sido alocadas de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa:

Objetivo	Localização no portal	Ferramenta ou ação
Informação	Programação	Conteúdos da programação da TVA podem ser acessados livremente na <i>home page</i> também por não assinantes da operadora.
	Links	Conexões com sites do Grupo Abril.
Comercialização	Gerenciamento de produtos	Acompanhamento dos produtos que assina; alterações nos pacotes de programação; aquisição de canais especiais ou programação especial pelo <i>pay-per-view</i> ; aquisição de novos serviços.
	Assine já	Produtos e serviços para novos assinantes.
Serviços	Minha TVA / Assinante TVA	Visualização ou impressão de notas fiscais e extratos ou segunda via do boleto de pagamento; alteração de dados cadastrais; <i>status</i> de solicitações, sugestões ou reclamações feitas à TVA.
	Gerenciamento de produtos	Produtos e serviços já assinados pelo cliente e novos serviços disponíveis.
Comunicação	Fale conosco Atendimento ao cliente	Ferramentas para entrar em contato com a TVA. <i>Chat</i> – contato <i>online</i> de segunda a sábado das 9h às 21h. <i>E-mail</i> – disponível 24 horas no portal. <i>0800</i> – indicação do número para contato telefônico.
	Novidades da sua TVA	Tudo o que acontece de novo em matéria de programação, eventos, produtos ou serviços disponíveis.
Relacionamento	TVA com Você	<i>Reserva de eventos</i> – reserva de eventos culturais, esportivos, corporativos, entre outros, com a frequência determinada pela sua categorização.
		<i>Concursos culturais</i> – concursos sobre temas diversos, normalmente ligados aos lançamentos de filmes das programadoras da TVA. Os assinantes podem enviar suas respostas e concorrer a prêmios.
		<i>TVA recomenda</i> – Eventos, estabelecimentos ou produtos com condições especiais para assinantes.
		<i>Resgate de vantagens</i> – A cada ano, no aniversário da assinatura de seu contrato, o assinante pode escolher entre diversos prêmios que a TVA disponibiliza a título de presente de aniversário do relacionamento.
		<i>Parceiros com descontos</i> – Empresas dos mais variados segmentos em convênio com a TVA oferecem descontos aos assinantes participantes do programa
		<i>Cartão do assinante</i> – O acesso a estabelecimentos conveniados com a TVA requer o cartão do programa, que pode ser impresso diretamente do portal.

**Quadro 1 – Objetivos do portal e suas ferramentas**

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que o objetivo **Relacionamento** é aquele que dispõe de um maior número de ferramentas e ações para atrair o assinante, denotando a atenção que a empresa dispensa à ferramenta.

O programa de relacionamento da TVA é considerado pioneiro e inovador por estar totalmente centralizado na Internet, mais especificamente em seu portal corporativo.

#### 4.3 Análise dos dados: a visão dos executivos sobre o portal TVA na Internet

O programa de relacionamento da TVA existe há mais de dez anos e ao longo desse período vem sofrendo modificações para tentar atender cada vez mais às exigências e expectativas dos clientes da empresa. Os gestores afirmam que o embrião do programa atual, chamado TVA Relacionamento, preocupava-se basicamente em oferecer informações aos assinantes sobre os produtos e serviços da empresa.

Tecnicamente muito inferior à versão atualmente no portal, o primeiro programa de relacionamento não havia sido pensado como estratégia de negócios, como nos moldes de hoje, até mesmo porque a concepção do marketing de relacionamento dentro da empresa também estava praticamente no início. Comentou-se que o nome TVA Relacionamento era mais uma força de expressão.

A partir de 2005, já com o nome **TVA com Você** e totalmente veiculado no mundo virtual, o programa modernizou-se, tornou-se referência e serviu de *benchmark* para a concorrência, mas, segundo os executivos, nunca foi sequer ameaçado por ela.

Embora os profissionais entrevistados envolvidos na estruturação, concepção, estratégia e conteúdo do portal corporativo da TVA acreditem na sua condição privilegiada como ferramenta para promover o relacionamento com o cliente, ao mesmo tempo, e baseados em experiências anteriores, consideram-no pouco sólido em relação a eventuais mudanças estruturais. Uma das restrições refere-se aos problemas assumidos pela empresa nos processos internos, em que se pode perceber, segundo as entrevistas, um certo desencontro entre os serviços terceirizados que cuidam de ferramentas como o *chat*, o *e-mail* e os contatos por telefone e a coordenação interna, responsável pelo bom andamento desses serviços. Segundo os executivos, as reclamações dos assinantes são procedentes, pois muitos não recebem retorno para a solução de seus problemas.

Observa-se na postura dos executivos a preocupação em oferecer qualidade ao cliente, entretanto, a consecução deste objetivo parece comprometida pela condução dos serviços terceirizados de atendimento ao assinante, que, mesmo sob a coordenação de funcionários da TVA, acumulam reclamações dos assinantes. Sobre o assunto, Payne, Christopher, Clark e Peck (1998) recomendam que a estrutura organizacional não deve interferir no fluxo de atendimento ao cliente, o que, conseqüentemente, interfere na sua satisfação. As falhas no atendimento e falta de atenção com o

cliente são diretamente responsáveis, segundo Whiteley (1996), pela sua insatisfação e motivo para deixar de consumir os produtos ou serviços de uma empresa. Como os dados obtidos com as entrevistas foram extensos, optou-se neste trabalho pela apresentação de um quadro-resumo, mostrando um resumo dos resultados mais relevantes e sua análise, buscando o embasamento na teoria anteriormente apresentada, conforme Quadro 2.

<b>Objetivos da pesquisa:</b>	
(1) Identificar e analisar os objetivos da empresa em relação ao portal corporativo para promover relacionamento com os clientes.	
(2) Identificar e analisar as ferramentas e ações propostas com a finalidade de relacionamento no portal.	
<b>Método para a obtenção dos dados:</b> Entrevistas em profundidade e análise de dados secundários	
<b>Dados relevantes</b>	<b>Embasamento teórico</b>
(1) A empresa adota há mais de dez anos a estratégia de foco no cliente e a dissemina entre seus profissionais.	A estratégia da empresa é corroborada por Berry e Parasuraman (1992), que recomendam que a cultura empresarial seja voltada para o cliente.
	Ao focar o cliente a empresa assume fazê-lo o centro de seus objetivos, concordando com Bretzke (2000) e McKenna (1992), e que afirmam que o cliente quer ser tratado de modo diferenciado e que suas necessidades devem ser prioridade para a empresa.
	Como advertência, Garrafoli et al. (2005) e Slongo e Muessnich (2005) afirmam que apenas satisfazer as necessidades e desejos do cliente já não basta; é preciso buscar a proximidade e o relacionamento.
(1) A TVA acredita no marketing de relacionamento e na Internet como veículo de relacionamento com o cliente e, por isso, aposta no portal corporativo como sua principal ferramenta.	Ao observar na Internet características como a interatividade, a acessibilidade e a conectividade, Zilber (2002) a diferencia também como meio de comunicação e corrobora a aposta da TVA em utilizá-la como ferramenta para se relacionar com o cliente.
	Segundo resultados de pesquisa da Associação Brasileira de E-Business (n.d.), a estratégia da empresa está amparada pela opinião de 72% das empresas pesquisadas e que consideram imprescindível o desenvolvimento de projetos de relacionamento com os clientes pela Internet.
	Na opinião de Winer (2001) o aprimoramento das relações com os clientes é uma das vantagens de se atuar na Internet.
(1) O portal e o programa de relacionamento nele veiculado são utilizados pela empresa também como atrativo para ampliar sua base de clientes.	Para Evans e Laskin (1994) a estratégia da TVA encontra respaldo na indicação do Marketing de Relacionamento como o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes atuais e potenciais.
<b>Quadro 2 - Continua</b>	

	Hammond (2002) acredita que o aumento de residências com acesso à Internet deve expandir o comércio eletrônico voltado para o consumidor final, o que ratifica a estratégia assumida pela empresa.
(1) A TVA determinou objetivos para seu portal corporativo: informação, serviço, comercialização, comunicação e relacionamento, oferecendo um amplo leque de possibilidades ao cliente em relação ao acesso à empresa.	Ao determinar seus objetivos para o portal, a empresa, segundo Duarte (2003), precisa assumir uma postura mais atenta em relação ao cliente e suas expectativas, que já não são mais apenas em relação ao serviço, mas em relação à capacidade da empresa em atender às suas necessidades e solucionar seus problemas.
(2) O programa de relacionamento é fortemente baseado nos eventos distribuídos aos assinantes.	Rapp e Collins (2004) definem o modelo de relacionamento como o utilizado pela TVA como um modelo de recompensas e Berry (1995) recomenda sua utilização ao afirmar que a satisfação do cliente passa pela estratégia de concessão de benefícios.
	Gummesson (2002) argumenta que, ao longo do tempo, os programas de fidelização podem se tornar insustentáveis para as empresas, transformando-se em alvos da insatisfação do cliente.
(2) É crença generalizada na empresa que a concessão de benefícios aos assinantes garante, em parte, o bom relacionamento entre a empresa e seus clientes.	Leite (2004) concorda com a premissa da empresa e aponta em seus estudos uma série de situações em que a empresa se beneficia do bom relacionamento com seus clientes. Pode-se citar: aumento da fidelidade, aumento da tolerância aos preços, diminuição do número de reclamações, entre outras.
(2) A empresa se utiliza de poucas fontes de informações que produzam conhecimento sobre seus clientes: não utiliza o cadastramento no programa para obter informações mais detalhadas, não armazena <i>feedbacks</i> de clientes insatisfeitos e não faz pesquisas entre eles.	Para Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985) perde-se neste momento a oportunidade para conhecer melhor o cliente.
(2) Percebe-se a falta de amplitude nos conceitos do marketing de relacionamento aplicados pela empresa, sendo que a mesma é fortemente baseada na concessão de prêmios.	A explicação para este fato pode ser creditada a Kandampully e Duddy (1999) e Parvatiyar e Sheth (1994), para quem os fundamentos conceituais do Marketing de Relacionamento ainda não estão firmemente desenvolvidos.

**Quadro 2 - Continua**

	No mesmo sentido, Rao e Perry (2002) também admitem que não há consenso sobre a definição de Marketing de Relacionamento, dificultando sua aplicabilidade.
--	--

**Quadro 2 – Quadro-resumo – Informações relevantes e embasamento teórico**

Fonte: Elaborado pelos autores

**4.4 Análise do *survey* com os assinantes**

As questões que compuseram o *survey* foram elaboradas a partir dos objetivos traçados pela empresa para seu portal corporativo: informação, comercialização, serviços, comunicação e relacionamento. Esses objetivos foram indicados pela análise de conteúdo das entrevistas com os executivos da TVA, de acordo com os resultados obtidos no item acima. A intenção das questões do *survey* foi verificar o entendimento do assinante TVA em relação aos objetivos propostos pela empresa para promover ou ampliar o relacionamento com seus clientes por intermédio do portal.

Estabeleceu-se primeiramente o perfil do assinante que respondeu ao questionário, obtendo-se que o grupo é formado por 57% de homens e 43% de mulheres. A maior parte dos respondentes está na faixa etária entre 20 e 50 anos (87,1%), sendo que, destes, o maior grupo (36%) tem entre 31 e 40 anos de idade e renda até R\$ 4.600,00; 35,8% são clientes há mais de 6 anos.

Optou-se por apresentar no presente trabalho um quadro-resumo dos principais resultados encontrados através do *survey* realizado, conforme Quadro 3.

<p><b>Objetivos da pesquisa:</b></p> <p>(3) Investigar o entendimento dos clientes quanto às ações e ferramentas dispostas no portal para criar e ampliar relacionamento.</p>	
<p><b>Método para a obtenção dos dados:</b> <i>Survey</i> com os participantes do programa de relacionamento da empresa e análise de dados secundários.</p>	
Dados relevantes	Embasamento teórico
<p>As ferramentas que compõem o objetivo <b>informação</b> são consideradas importantes pelos assinantes, porém são pouco acessadas e geram alguma insatisfação. <b>(42,8% consideram boas as informações disponíveis; 51,4% não são alcançados pelas informações da empresa.)</b></p>	<p>Pressupostos de Gouvêa e Yamashita (2004) dão conta de que cada vez que um consumidor busca os produtos ou serviços de uma empresa existe uma expectativa a ser atendida ou uma necessidade a ser suprida; a experiência que se seguirá vai determinar o seu comportamento e a sua satisfação.</p>
<p>Algumas das ferramentas relacionadas ao objetivo <b>informação</b> não atendem às expectativas dos clientes quanto ao conteúdo ou qualidade no portal, gerando poucos acessos e alguma frustração. A suposta insatisfação com as ferramentas do objetivo Informação supostamente podem causar prejuízo a outro objetivo da empresa: a comercialização.</p>	
<p>As ferramentas de <b>comercialização</b> atraem os assinantes, demonstrando seu interesse em novas aquisições, porém também causam frustração ao cliente que se sente preterido em relação aos <i>prospects</i>. (86,9% consideram as ferramentas importantes; 43,4% não acessam o portal com essa finalidade.) O desinteresse dos clientes pelas ferramentas de comercialização pode ser explicado pelos problemas apontados: informações ruins, privilégio aos <i>prospects</i> e falta de flexibilidade.</p>	<p>Payne et al. (1998) afirma que a propensão a novas compras é um indicativo de fidelidade.</p>
	<p>McKenna (1993) alerta que o custo de retenção de um cliente é muito menor frente aos custos de aquisição de um novo cliente.</p>
<p>Os clientes consideram importantes as ferramentas para a prestação de <b>serviços</b> existentes no portal, mas conferem a elas o menor índice de utilização entre todas as ferramentas e questionam sua qualidade. <b>64% avaliam como importante a existência dos serviços no portal, porém:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>25,7% avaliam como ruim o atendimento on-line;</b></li> <li>✓ <b>63,3% raramente ou nunca utilizaram o mesmo serviço;</b></li> <li>✓ <b>80,9% raramente ou nunca utilizam o atendimento 24 horas;</b></li> <li>✓ <b>43,4% não acessam o portal para serviços.</b></li> </ul>	<p>Gummesson (2002) evidencia a qualidade do serviço e o atendimento ao cliente como fatores de satisfação, fidelização e rentabilidade para a empresa.</p>
	<p>Duarte (2003) afirma que a percepção do serviço prestado está relacionada com a qualidade percebida e esta com a satisfação do cliente. Segundo o autor, esses atributos são antecedentes da fidelidade do cliente.</p>
	<p><b>Quadro 3 - Continua</b></p>

<p>O conjunto das ferramentas de <b>comunicação</b> é de vital importância para a relação da empresa com seus clientes e as que podem ser melhor utilizadas por meio do portal. <b>92,9% avaliam como importante a comunicação com a empresa por meio do portal;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>49,7% buscam respostas rápidas às suas demandas;</b></li> <li>✓ <b>44,4% gostariam de respostas personalizadas no portal;</b></li> <li>✓ <b>60,2% querem atendentes com melhor conhecimento técnico;</b></li> <li>✓ <b>43,4% não acessam o portal para comunicar-se com a empresa.</b></li> </ul> <p>Respostas automáticas, falta de respostas, falta de conhecimento técnico dos atendentes e falta de flexibilidade são os ruídos que mais incomodam o assinante na comunicação com a empresa.</p>	<p>Toledo, Nakagawa e Yamashita (2004) consideram que o relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e seus clientes, o que faz da comunicação o principal pilar de sustentação do relacionamento.</p>
<p>As ferramentas próprias do objetivo <b>relacionamento</b> são aquelas que provocam mais interatividade entre a empresa e seus clientes. Os clientes da TVA assimilam essas ferramentas como as melhores do portal e as compreendem como forma de relacionamento com a empresa. O modelo de recompensas utilizado pela TVA mostra sua eficiência nos 94,5% de aprovação quanto à sua existência nas ferramentas de relacionamento no portal; 98,7% dos respondentes indicaram os parceiros com descontos como uma ação importante para sua relação com a TVA.</p>	<p>Por proporcionar interatividade, acessibilidade e conectividade, Zilber (2002) ratifica a Internet e, por conseguinte, o portal como um meio ímpar de comunicação e de negócios.</p> <p>Grönroos (1994) considera que a satisfação do cliente e a sua interatividade com a empresa passam pela oferta de recompensas aos mais fiéis na forma de produtos, serviços ou benefícios como forma de garantir sua fidelidade.</p>
<p>A intensão da empresa com as ferramentas de relacionamento é compreendida e ratificada pelos assinantes, uma vez que a maioria já é assinante há vários anos, indicando um relacionamento duradouro. A reserva de eventos é considerada importante por 98% dos assinantes pesquisados; 57,5% dos clientes acessam diariamente a reserva de eventos e 30,7% o fazem com frequência; 43,6% afirmam que a quantidade de eventos é insuficiente.</p>	<p>Evans e Laskin (1994) ratificam o marketing de relacionamento como processo de construção de alianças de longo prazo.</p>

**Quadro 3 – Quadro-resumo – Informações relevantes e embasamento teórico – Survey**

Fonte: Elaborado pelos autores

Apenas para ilustrar o Quadro 3 com mais alguns números, ao avaliar a importância das ações de relacionamento para sua relação com a TVA, na média, 94,4% dos respondentes declararam entre **importante e extremamente importante** a existência dessas ações e 92% avaliaram da mesma forma seu acesso por meio do portal. A avaliação da existência de todas as ações de relacionamento no portal

foi positiva, indicando que, na média geral, 89,9% dos assinantes acreditam que essas ações dispostas no portal contribuem para seu relacionamento com a TVA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se, como objetivo geral, a **investigar o uso do portal corporativo como ferramenta do marketing de relacionamento, no setor de serviços.**

Para realizar tal objetivo, foi realizado um estudo de caso em profundidade na empresa TVA Comunicações. Observou-se que os executivos entrevistados da empresa objeto de estudo apresentam uma atitude paradoxal em relação ao portal: ao mesmo tempo que o colocam no centro da estratégia de relacionamento da empresa com o cliente, também admitem certa desconfiança em relação à efetividade desta ação. Esse resultado ilustra o preconizado por Vivan (2005), que sentencia que ampliar relacionamento não se traduz simplesmente na utilização de estratégias interativas de comunicação ou na confecção de um portal e na sua disponibilização na rede.

O objetivo geral desdobrou-se em outros três objetivos específicos, chegando-se às conclusões que se seguem.

Estabeleceu-se como primeiro objetivo específico a **identificação e análise dos objetivos da empresa em relação ao seu portal corporativo**, buscando-se compreender a estratégia que ampara a escolha de uma ferramenta que exige, entre outras coisas, um alto investimento em tecnologia da informação e mudanças na cultura empresarial.

A evolução deste trabalho mostrou que a estratégia de foco no cliente, preconizada pela empresa e recomendada por Berry e Parasuraman (1992) e Parvatiyar e Sheth (1994), foi amparada nos conceitos do marketing de relacionamento e utiliza-se do portal como ferramenta. O objetivo principal da empresa é conhecer, compreender e satisfazer as necessidades do cliente, ampliar seu relacionamento com a TVA e levá-lo à fidelização. Desenvolvido para este fim, o conteúdo do portal tem cinco objetivos preestabelecidos: a) oferecer informação aos clientes sobre seus produtos e serviços; b) abrir um canal de comunicação eficiente com os assinantes; c) comercializar produtos e serviços da empresa; d) prestar serviços de qualidade; e e) fortalecer o relacionamento empresa-cliente.

O segundo objetivo específico especifica a **identificação e análise das ferramentas e ações propostas com a finalidade de relacionamento no portal.**

Os objetivos que compõem as cinco propostas da TVA para o portal e as ferramentas nele dispostas convergem em duas direções: a) Comunicação – um dos pilares de sustentação do

relacionamento (Toledo et al., 2004) e está latente nos objetivos **informação, serviços e comercialização**; b) Relacionamento – assumido como principal finalidade do portal e que não pode prescindir dos objetivos anteriores para ocorrer e se desenvolver.

Embora a TVA declare ancorar-se nos preceitos do marketing de relacionamento como direcionador das ações no portal, as evidências mostram que a ferramenta que mais catalisa a atenção e o interesse dos assinantes é a **reserva de eventos**.

A empresa admite que seu programa de relacionamento é fortemente baseado nos eventos distribuídos aos assinantes, um modelo de recompensas (Rapp & Collins, 1994). Entretanto, embora ações como esta garantam muitos benefícios para a empresa na relação com seu assinante (Grönroos, 1994), pode-se considerar excessiva a importância conferida à **reserva de eventos** a ponto de considerá-la a base do programa de relacionamento, e mais, a orientadora de toda a estratégia de foco no cliente. Essa concentração é tanto mais perigosa quando retratada por Palmer, Beattie e Beggs (2000) ao enfatizarem que ao longo do tempo os programas de relacionamento e fidelização podem se tornar insustentáveis para a empresa, transformando-se em fator de insatisfação do cliente. As evidências surgidas no *survey* indicam deficiências a serem sanadas para uma melhor utilização das ferramentas, principalmente as ferramentas de comunicação e comercialização.

Este trabalho propõe ainda um terceiro objetivo específico: a **análise do entendimento dos clientes em relação às ferramentas propostas pela empresa**.

Embora com algumas reservas, emergiu do levantamento *survey* efetuado com os assinantes da empresa um bom nível de aceitação e de aprovação quanto às ações e ferramentas propostas no portal. O próprio portal foi aprovado como veículo de relacionamento entre a TVA e seus clientes. Pode-se observar que algumas ferramentas merecem ressalvas dos clientes não quanto ao seu objetivo, mas quanto à sua operacionalização. Este é o caso do **resgate de vantagens**, uma ideia muito simpática aos assinantes, mas que gera frustração pela falha na comunicação entre os processos internos da empresa e leva o assinante ao descrédito quanto à ferramenta. O entendimento do cliente é bastante aguçado para identificar falhas que, veiculadas no portal, contribuem para o desinteresse, senão a frustração, quanto ao veículo. Pode-se citar alguns exemplos: ferramentas de comercialização que privilegiam o novo assinante em detrimento da base existente de clientes (**produtos e serviços**); informações incompletas ou repetidas (**informação sobre produtos**); promessas não cumpridas em ferramentas no portal (**resgate de vantagens**); atendimento muito demorado e atendentes sem poder de decisão (**atendimento on-line**); e falta de resposta às demandas (*e-mail*), entre outros.

Ao apontar a falta de qualidade em algumas das ferramentas, o cliente evidencia os pressupostos de Campos (1999), que pregam que qualidade é o que os clientes percebem e que não

pode ser separada do processo, sendo produzida em todos os momentos de interação com o cliente. O que mais ficou evidente no resultado do *survey* é que o cliente frustrado com a falta de qualidade dos serviços no portal simplesmente deixa de utilizá-lo ou só o faz se estritamente necessário, comprometendo os objetivos da empresa.

Ao acessar o portal, o assinante é crítico em relação a seu conteúdo e a frequência com que algumas das ferramentas-objetivo da empresa não são utilizadas ou são raramente utilizadas confirma essa afirmação. Como exemplo, a empresa objetiva fazer do portal um poderoso veículo de **informação** e de **comercialização** de produtos e serviços para seus clientes. No entanto, os clientes afirmam que as ferramentas são falhas, as informações incompletas ou muito demoradas e as demandas por informações dificilmente são atendidas. Esta situação é definida por Zeithmal (1988) como uma falha entre o que a empresa entende que o cliente quer e o que o cliente realmente quer. Percebe-se uma lacuna entre o objetivo da empresa e o entendimento do cliente quanto ao alcance das ferramentas dispostas no portal.

A maior aceitação por parte dos clientes entrevistados dentre os objetivos do portal para relacionamento com cliente elencados pela empresa fica por conta das ferramentas de **Relacionamento**. A TVA define o objetivo dessa ferramenta (**Relacionamento**) como a intenção de aproximar seus clientes e definir com eles uma relação próxima e duradoura, investe nesse objetivo e acredita nele para a execução de suas estratégias. Ficou do mesmo modo claro, por meio do *survey*, que os clientes identificam, compreendem e aprovam essa intenção.

Quanto às limitações deste estudo, por apresentar características como o caráter regional do estudo, o tamanho relativo da amostra, a extensão do questionário e a falta de maior profundidade nas respostas dos clientes da empresa em estudo, além de não ser probabilística, esta pesquisa não permite fazer generalizações. A escolha dos respondentes dentre os que participam do programa de relacionamento pode ser considerada outra questão limitadora, porém, para fins deste trabalho, em que o interesse recaiu sobre o entendimento do portal corporativo como ferramenta de relacionamento, tal fato na verdade possibilitou um maior entendimento sobre o uso do portal. Entretanto, ainda que outras observações e análises possam ser extraídas dos dados obtidos, os resultados apresentados podem ser considerados satisfatórios para a observação do entendimento dos clientes frente aos objetivos corporativos para o portal da TVA quanto à sua estratégia de relacionamento com o cliente.

Como contribuição para futuros estudos, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos que comparem o entendimento de relacionamento entre clientes de diferentes operadoras dentro deste pouco explorado segmento, obtendo-se a partir daí dados que possam propiciar uma maior generalização das descobertas. Uma outra e interessante possibilidade seria a realização de entrevista

em profundidade com os clientes sobre o mesmo tema. Outra sugestão implicaria a identificação de uma amostra significativa dos assinantes não participantes do programa de relacionamento desta mesma operadora, o que, no caso deste trabalho, demandaria um tempo muito além do estipulado para sua conclusão. Essa abordagem poderia analisar questões como: a relação desse assinante com a empresa fora do portal corporativo, se ela existe, onde está ancorada e como se processa, entre outros questionamentos. E, ainda, por que o assinante não participa do programa de relacionamento usando o portal corporativo, considerado tão interessante por aqueles que dele participam?

Como outra possibilidade de estudos, poder-se-ia verificar o papel do portal corporativo para fins de marketing de relacionamento em outros segmentos da economia, como, por exemplo, no segmento industrial, onde os clientes são na maioria das vezes corporativos.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de E-Business. (n.d.). *Chat on-line é a grande aposta das empresas para os próximos anos*. Recuperado em 18 de novembro, 2008, de <http://www.ebusinessbrasil.com.br/eventoscursos.php>.
- Barwise, P., Elberse, A., & Hammond, K. (2002). *Marketing and the internet: a research review*. London: London Business School.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). *Marketing de serviços: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas.
- Campos, V. F. (1999). *Controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Chesnais, F. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.
- Dantas, E. B. (2006). Informação como insumo à prática do marketing: possibilidade de capturar o conhecimento do cliente. *Informação & Sociedade*, 16(1), 47-64.
- Duarte, J. C. (2003). *Marketing de relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing processes: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 153-154.
- Garrafoli, A., Jr., Santade, H. O., Pizzinatto, N. K., & Farah, O. E. (2005). CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. *Revista Gestão Industrial*, 1(3), 13-23.
- Gehring, M. (2001). Amanhã será assim. *Revista Negócios Exame*, 755, 6–11.
- Gouvêa, M. A., & Yamashita, S. S. (2004). Panorama dos impactos e implicações da internet sobre o marketing e relacionamento em empresas do mercado consumidor. *Anais do Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: the Nordic school perspective. In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 95-117). Thousand Oaks: Sage.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.
- Hammond, K. (2002). O comércio eletrônico até 2010. *HSM Management*, 6(31), 39-46.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2006). *Pesquisa anual de serviços 2006* (Vol. 8). Rio de Janeiro: Autor.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 315-323.
- Lee, D. (2000). *The customer relationship marketing deployment guide* (V. 1.0). St. Paul, MN: High-Yield Marketing.
- Leite, M. (2004). *Pressupostos para a implantação de estratégias de relacionamento com os clientes de pequenas e médias organizações*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- McKenna, R. (1993). *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Palmer, A., Beattie, U. M., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), p. 41-50.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (1994). Paradigm shift in marketing theory and approach: the emergence of relationship marketing. In J. N. Sheth, A. Parvatiyar, & R. C. Goizueta (Eds.), *Relationship marketing: theory, methods and applications* (pp. 23-30). Atlanta: Center for Relationship Marketing.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1998). *Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peterson, R. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 278-281.
- Petrof, J. (1997). Relationship marketing: the wheel reinvented? *Business Horizons*, 40(6), 26-31.
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. (1998). Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? *Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.
- Rapp, S., & Collins, T. L. (1994). *A 5ª geração do marketing: maximarketing II – os vencedores*. São Paulo: Makron Books.
- Rowe, G. W., & Barnes, J. G. (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 281-297.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutch, M., & Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (3ª ed.). São Paulo: E.P.U.
- Slongo, L. A., & Muessnich, R. (2005). Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 149-170.
- Souza, A. F., Neto, Mello, S. C. B., Cordeiro, A. T., & Fonseca, F. R. B. (2004). Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do “relacionamento” no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do “marketing de relacionamento” por empresas de serviço. *Anais do Encontro de Marketing*, Porto Alegre, RS, Brasil, 1.

- Toledo, G. L., Nakagawa, M. H., & Yamashita, S. S.(2004). O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Vivan, L. A. (2005). *Publicidade interativa e marketing de relacionamento na internet. Anais do Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 28.
- Whiteley, R. (1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Winer, R. S. (2001). *Customer relationship management: a framework, research directions and the future* (Working Paper). Berkeley: Haas School of Business.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zilber, S. N. (2006). *O uso do portal corporativo universitário para gestão do conhecimento: comparação entre portais de universidades públicas e privadas. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Gramado, RS, Brasil, 24.
- Zilber, S. N. (2002). *Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

## **CORPORATE PORTALS AS A TOOL FOR CUSTOMER RELATIONSHIP**

### **ABSTRACT**

Though still evolving in real world, the discussion regarding customer relationships has moved to the virtual world, making the relationship between marketing, the Internet, and the corporate portals part of the new day-by-day business. The objective of this study was to investigate how corporate portals help to promote and develop the relationship between companies and their customers. In order to achieve this objective we developed an exploratory research, based on a single case study. The first phase of the analysis sought to understand the company's strategic objectives in relation to its corporate portal and the tools used to establish and develop relationships with their customers. This research was conducted through in-depth interviews with executives directly involved with a company's corporate portal. Using triangulation, the result obtained in the interviews provided the basis for the second phase of the investigation which consisted of a survey conducted with clients of the company under review. This second phase investigated the relationship of the clients with the corporate portal and their understanding with respect to the same items listed by the company as their goals for the portal. At the end of this study a comparison was done between the company's goals and the understanding of customers about these goals. Emerging from that data were considerations about the efficiency of the portal to the achievement of the relationship marketing objectives as well as contributions to a better positioning of the corporate portal tools opposite to the company strategy and to the needs and expectations of their customers.

**Keywords:** Corporate Portals; Internet; Customer Relationship; Marketing relationship.

---

Data do recebimento do artigo: 05/12/2011

Data do aceite de publicação: 18/02/2012