

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**“PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTA PARA O  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE”**

NEIDE CALDEIRÃO FICHER

SÃO PAULO

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTA PARA O  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber – Orientadora

**SÃO PAULO**

**2009**

Ficher, Neide Caldeirão

Portais corporativos como ferramenta para o relacionamento com o cliente. / Neide Caldeirão Ficher. 2009.

170 f.

Dissertação (Mestrado), Uninove, 2009.

Orientador (a): Dr<sup>a</sup>. Silvia Novaes Zilber

1. Marketing de relacionamento. 2. Internet. 3. Portais corporativos.  
4. Percepção do cliente.

CDU 658.8

**“PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTA PARA O  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE”**

Por

**NEIDE CALDEIRÃO FICHER**

Dissertação apresentada à Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela banca examinadora formada por:

---

Presidente: Profa. Silvia N. Zilber, Dra. - Orientadora  
Universidade Nove de Julho

---

Membro: Profa. Suzane Strehlau, Dra.  
Centro Universitário da FEI

---

Membro: Profa. Nadia Kassouf Pizzinatto, Dra.  
Universidade Nove de Julho

São Paulo, 18 de março de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido Osmar Fantinato, companheiro, amigo e cúmplice neste trabalho, de quem obtive apoio incondicional em todos os sentidos durante o trajeto do mestrado e, principalmente, durante a elaboração desta dissertação.

À minha mãe, Hilda, que na sua simplicidade colocou seu coração nas incontáveis preces para o sucesso dessa empreitada; ao meu pai, que nos deixou antes de ver concretizado o meu sonho do mestrado, mas que, sempre orgulhoso das nossas mais simples conquistas, estaria feliz comigo neste momento; e à minha irmã, Márcia, pelo suporte e incentivo ao longo do caminho.

À Diretoria de Marketing da TVA pela solicitude e apoio durante toda a elaboração da dissertação e, principalmente, à Suely Barbieri, Gerente de Relacionamento e Fidelização da empresa, cuja disponibilidade e auxílio foram imprescindíveis.

Às professoras Nádia Pizzinatto e Suzane Strehlau pelas valiosas contribuições.

E, especialmente à professora Silvia Zilber, pela orientação, cooperação e paciência, própria dos verdadeiros mestres, durante toda a elaboração desta dissertação.

A todos o meu muito obrigada.

*O degrau de uma escada não serve simplesmente para que alguém permaneça em cima dele, destina-se a sustentar o pé de um homem pelo tempo suficiente para que ele coloque o outro um pouco mais alto.”*

*Thomas Huxley*

## 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. Considerados uma provável solução para o relacionamento com o cliente no mundo virtual, os portais corporativos são o objeto de estudo dessa dissertação, que se propõe a investigar de que maneira eles contribuem para promover e desenvolver o relacionamento entre as empresas e seus clientes. Para atender aos objetivos desta dissertação, esta pesquisa foi definida como 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 seqüenciada, 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, seu entendimento e a sua percepção 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 a percepção 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:** Marketing de Relacionamento, Internet, Portais Corporativos, Percepção do cliente.



## **ABSTRACT**

While still evolving in the real environment, the discussion about client relationship is advancing towards the virtual world, what makes relationship marketing, the internet and the cooperative portals part of the new daily routine of the companies. Since they are considered to be a probable solution to the client relationship in the virtual world, the cooperative portals are the main topic in this dissertation whose intent is to investigate in what way the cooperative portals contribute towards promoting and improving the relationship between the companies and their clients. In order to fulfill the objectives of this dissertation, this research was defined as being exploratory based on a single case-study. For the analysis of the problem, the first phase aimed at comprehending the strategic objectives of the company regarding its cooperative portal and the tools used to create and improve the client relationship through the cooperative portal. The investigation was carried out using in-depth interviews with the executives who are directly involved in the cooperative portal of the company being studied. Using the sequenced triangulation, the result obtained from the interviews provided a basis for the second phase of the investigation, the survey carried out with the clients of the company being studied. This second part investigated the relationship of the client with the cooperative portal, their understanding and perception regarding the same points that the company had indicated to be its objectives for the portal. At the end of the study, the objectives of the company and the perceptions of the clients were compared, what led to considerations about the portal's efficiency in attaining the objectives of the relationship marketing and also its contributions to a better placement of the tools available in the portal in face of the company's strategy and also the clients' needs and expectations.

**Keywords:** Relationship Marketing, Internet, Cooperative Portals, Client Perception

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	01
1.1 Proposição do problema de pesquisa	06
1.2 Questões de pesquisa	07
1.3 Objetivos do estudo	07
1.3.1 Objetivo geral	08
1.3.2 Objetivos específicos	08
1.4 Justificativa e importância do tema	08
1.5 Estrutura da dissertação	10
<b>2. ANTECEDENTES TEÓRICOS</b>	11
2.1 O setor de serviços	11
2.2 Marketing e marketing de relacionamento	16
2.2.1 Aplicabilidade do marketing de relacionamento	23
2.3 Os modelos de relacionamento e os programas de fidelização	27
2.4 Da satisfação à fidelidade do cliente	30
2.5 O ambiente virtual como novo ambiente de negócios	34
2.5.1 Os portais corporativos	36
2.5.2 Os portais e o comércio eletrônico	41
<b>3. METODOLOGIA</b>	45
3.1 Tipologia de pesquisa	46
3.1.1 O estudo de caso como método	48
3.1.2 A triangulação de dados	51
3.1.2.1 A abordagem qualitativa no estudo de caso	51
3.1.2.2 A abordagem quantitativa no estudo de caso	52
3.2 Escolha da amostra	53
3.3 Instrumentos e coleta de dados	55
3.3.1 A coleta de dados qualitativos	56
3.3.2 A coleta de dados quantitativos	58

3.4 Modelo conceitual de pesquisa	59
3.5 A escolha do caso	61
3.6 Análise dos dados	62
<b>4. APRESENTAÇÃO DO CASO E RESULTADOS</b>	<b>65</b>
4.1 Histórico da TV por assinatura no Brasil	65
4.2 A empresa TVA Comunicações	69
4.2.1 Evolução e participação no mercado	71
4.2.2 Comunicação e marketing de relacionamento	74
4.2.3 O portal TVA	75
4.2.4 O programa de relacionamento	78
4.3 Apresentação dos dados coletados	82
4.3.1 Resultado das entrevistas em profundidade	82
4.3.1.1 O portal na concepção dos executivos TVA	83
4.3.1.2 O programa de relacionamento sob a ótica dos executivos	85
4.3.1.3 O portal e os objetivos TVA	87
4.3.2 Resultados do <i>survey</i> com os assinantes	87
4.3.2.1 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Informação</i>	89
4.3.2.2 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Comercialização</i>	91
4.3.2.3 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Serviços</i>	93
4.3.2.4 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Comunicação</i>	94
4.3.2.5 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Relacionamento</i>	97
4.3.2.6 Percepção do assinante quanto ao relacionamento com a TVA	100
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b>	<b>103</b>
5.1 Resultados e análise das entrevistas em profundidade	103
5.1.1 A visão dos executivos sobre o portal TVA	103
5.1.2 O programa de relacionamento sob a ótica dos executivos	105
5.1.3 Os objetivos TVA para o portal corporativo	109

5.2 Análise do <i>survey</i> com os assinantes	111
5.2.1 Identificação do perfil do assinante	112
5.2.2 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Informação</i>	114
5.2.3 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Comercialização</i>	115
5.2.4 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Serviços</i>	116
5.2.5 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Comunicação</i>	118
5.2.6 Percepção do assinante quanto ao objetivo <i>Relacionamento</i>	120
5.2.6.1 Regate de vantagens	121
5.2.6.2 Concursos culturais	122
5.2.6.3 Parceiros com descontos	123
5.2.6.4 Reserva de eventos	123
5.2.7 A percepção do assinante quanto ao relacionamento com a TVA	124
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	129
6.1 Recomendações para novos estudos	138
6.2 Limitações do estudo	139
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	141
<b>APÊNDICES</b>	153
Apêndice A – Carta de apresentação - Gestores	154
Apêndice B – Roteiro de questionário - Diretor Geral da TVA	156
Apêndice C – Roteiro de questionário - Ger. de Relacionamento e Fidelização	158
Apêndice D – Roteiro de questionário - Ger. de Marketing e TI	161
Apêndice E – Questionário aos participantes do <i>survey</i>	164

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 – Ciclo de vida do relacionamento com o cliente	22
Figura 2 – A escada de fidelização do marketing de relacionamento	25
Figura 3 – Arquitetura de um portal corporativo	37
Figura 4 – Desenho da metodologia de pesquisa	46
Figura 5 – Modelo conceitual de pesquisa	60
Figura 6 – Portal TVA - home	75
Figura 7 – Portal TVA – área restrita aos assinantes	76
Figura 8 – Ferramentas de relacionamento com o cliente no portal	79
Figura 9 – Reserva de eventos no portal	80
Figura 10 – Organograma da empresa	82

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução da base de assinantes	67
Gráfico 2 – Evolução do faturamento as operadoras de TV por assinatura	68
Gráfico 3 – Número de empregos no setor de TV por assinatura	68
Gráfico 4 – Evolução do número de assinantes por operadora	71
Gráfico 5 – <i>Market share</i> por operadora	72

### Lista de Tabelas

Tabela 1 – Determinação de amplitude da amostra	54
Tabela 2 – Idade dos assinantes	87
Tabela 3 – Estado civil	87
Tabela 4 – Renda familiar	87
Tabela 5 – Escolaridade dos assinantes	87
Tabela 6 – Tempo como assinante	88
Tabela 7 – <i>Informações</i> – Freqüência de acesso	89
Tabela 8 – <i>Informações</i> – Qualidade da informação	89
Tabela 9 – <i>Comercialização</i> – Freqüência de acesso	91
Tabela 10 – <i>Comercialização</i> – Importância da oferta	91

Tabela 11 – <i>Comercialização</i> – Qualidade de informação	92
Tabela 12 – <i>Serviços</i> – Qualidade dos serviços à disposição no portal	92
Tabela 13 – <i>Comunicação</i> – Importância para a relação no portal	94
Tabela 14 – <i>Comunicação</i> – Freqüência de utilização dos serviços no portal	95
Tabela 15 – <i>Comunicação</i> – Qualidade da comunicação com o cliente	95
Tabela 16 – <i>Relacionamento</i> – Importância na relação com a TVA	96
Tabela 17 – <i>Relacionamento</i> – Freqüência de acesso	97
Tabela 18 – <i>Relacionamento</i> – Qualidade das ações	98
Tabela 19 – <i>Relacionamento</i> – Percepção quanto à comunicação com a TVA	99
Tabela 20 – <i>Relacionamento</i> – Percepção quanto à relação cliente -TVA	100

### **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Diferenças entre serviços e bens físicos.	12
Quadro 2 – Critérios e fatores de avaliação dos clientes	13
Quadro 3 – As eras do marketing	17
Quadro 4 – Concepções sobre o marketing de relacionamento	19
Quadro 5 – Modelos de relacionamento	29
Quadro 6 – Benefícios e conseqüências da satisfação do cliente	32
Quadro 7 – Evolução do conceito de fidelidade do consumidor	33
Quadro 8 – Evolução dos portais corporativos	38
Quadro 9 – Requisitos mínimos de um portal corporativo	40
Quadro 10 – Modelos de <i>e-commerce</i>	42
Quadro 11 – Objetivos do portal e suas ferramentas	77
Quadro 12 – Faixas de pontuação	79
Quadro 13 – Teoria x TVA na aplicação de conceitos	106
Quadro 14 – Quadro resumo – informações relevantes e embasamento teórico	110
Quadro 15 – Quadro resumo – informações relevantes e embasamento teórico - <i>survey</i>	126

# **PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTA PARA O RELACIONAMENTO E A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE TV POR ASSINATURA**

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo globalizado mostra-se a cada dia mais dinâmico e acirra 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 transformando-se ao longo das últimas décadas 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.

A importância do cliente no cenário atual aumenta à medida que o processo de globalização econômica acirra cada vez mais a concorrência entre empresas, agora atuando num mercado sem fronteiras.

Como conseqüência, as empresas encontram-se sob forte pressão e são forçadas a reformular suas estratégias e ações, num constante desafio em busca desse cliente a cada dia mais importante no ciclo de vida dos produtos e serviços que consome.

Intrínsecas à globalização, Naisbitt (1994) acentua que a tecnologia da informação e a informática contribuíram para dar ao homem moderno um novo *status* como consumidor.

Segundo Porter (1998), esse consumidor está cada vez mais exigente e já não se concentra nos aspectos preço e qualidade, buscando empresas que ofereçam diferenciação e personalização nos produtos, serviços e atendimento. O poderoso consumidor no mundo globalizado, explica o autor, é disputado por empresas conscientes do fato de que ser uma empresa global já não representa um grande diferencial nem uma vantagem competitiva sustentável.

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. Nesse sentido, De Geus (2000, *apud* KOTLER, 2003) acredita que a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes seja uma vantagem competitiva duradoura, senão a única.

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 contexto da economia mundial a importância do setor de serviços pode ser verificada nos estudos de Drejer (2004, *apud* SILVA *et al* 2006) que estimam que .

No Brasil não é diferente. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 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 PIB (Produto Interno Bruto).



Estudos recentes de Téboul (2002) mostram que a força do setor de serviços está baseada no conhecimento intensivo. O autor também aponta a adaptação das empresas ao consumidor e a utilização da tecnologia e a informática como as principais matérias primas do setor. A capacidade de aprender mais e mais rápido levou essas empresas a um redirecionamento de suas estratégias para o marketing de relacionamento.

Para Slongo e Muessnich (2005) e Garrafoli Jr. *et al* (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, McKenna (1993) e Evan e Laskin (1994) consideram que as empresas encontraram no marketing de relacionamento um amplo leque de ferramentas para viabilizar suas novas estratégias.

Ao se referirem às ferramentas disponibilizadas pelo marketing de relacionamento, autores como Toledo *et al* (2004) e Medeiros (2008), consideram que o relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e seus clientes, o que faz da comunicação o principal pilar de sustentação do relacionamento.

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, *apud* SOUZA NETTO *et al*, 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. Alvo de seguidos esforços e investimentos é o cliente quem atesta a existência do relacionamento, sentindo-se ou não parte de uma relação com a empresa e determinando se as ações executadas se traduzem em fidelidade.

A fidelidade do cliente desponta como o principal objetivo da empresa ao implantar programas de relacionamento, constituindo-se em importante vantagem competitiva e garantia de rentabilidade (MAIA, 2003; DUARTE, 2003).

Essa fidelidade exige também uma contrapartida da empresa e uma postura mais atenta em relação ao cliente já que sua expectativa não é apenas em relação ao produto vendido, mas em relação à capacidade da empresa em atender suas necessidades e solucionar seus problemas (DUARTE, 2003).

Diretamente ligada à fidelidade, a satisfação é uma das variáveis presentes em praticamente todos os modelos de mensuração e é normalmente apresentada como antecedente da fidelidade. De acordo com Tanur e Jordan (1996, *apud* DANTAS, 2006) altos índices de satisfação são importantes para a empresa, pois clientes satisfeitos são propensos a se tornarem fiéis ao longo do tempo, realizando compras com maior frequência, usando uma variedade maior de serviços ou mantendo-se leais ao contrato de fornecimento.

Se apenas o marketing de relacionamento, e a fidelização do cliente já proporcionam um vasto material de investigação, sua discussão adquire uma nova dimensão quando observada sob uma nova perspectiva: a migração do estudo para o ambiente virtual.

No ambiente virtual destaca-se a Internet que, segundo Zilber (2002), tem como principais características a interatividade, a acessibilidade e a conectividade, que a diferenciam e transformam num meio ímpar de comunicação e de negócios (e-business). Essas características também são apontadas por Vivan (2005) como fundamentais para que uma empresa possa desenvolver e manter relações com o cliente no ambiente virtual.

Para atuar nesse ambiente Vivan (2005) cita ainda que é necessário utilizar técnicas interativas de comunicação e coloca a internet como ferramenta de destaque por propiciar uma comunicação bilateral, levando o fluxo da informação em dois sentidos – empresa-cliente e cliente-empresa.

Diversos autores (TURBAN, 2000; O´CONNEL, 2000; SLYWOTZKY, 2000; e BARRENECHEA, 2000, *apud* ZILBER, 2002), mencionam importantes benefícios no relacionamento com o cliente como resultados obtidos pelo uso da internet, entre outros: a melhoria na satisfação do cliente, ampliação e flexibilidade dos serviços oferecidos, melhoria na comunicação e no *feedback* dos clientes, maior conhecimento sobre o cliente, diminuição nos custos e até uma reengenharia de processos na empresa.

Em busca desses benefícios proporcionados pela Internet as empresas têm se utilizado de seus portais corporativos, ferramentas que no entendimento de Zirpins *et al* (2001) proporcionam acesso rápido, fácil e interativo, melhorando a comunicação e permitindo o acesso a todas as informações e serviços disponibilizados pela empresa para seus públicos.

Entretanto, Vivan (2005) observa que criar e ampliar relacionamento com o cliente não significa apenas estabelecer estratégias interativas de comunicação ou implementar e disponibilizar um portal na rede. Também não se pode denominar relacionamento apenas a utilização de *softwares* para os chamados CRM (*Customer Relationship Management*).

Torna-se então necessário um retorno ao questionamento de Grönroos “... quando saberemos que um relacionamento se desenvolveu?” (GROÖNROS, 2000, *apud* SOUZA NETTO *et al*, 2004)

Na tentativa de responder a esta questão, percebe-se que apesar dos muitos estudos e da extensa literatura para mostrar como as empresas buscam criar um relacionamento com seu cliente, pouco se tem sobre a percepção do cliente quanto à existência desse suposto relacionamento.

Compreender, de um lado, a estratégia e os motivos da empresa para a utilização do portal corporativo como ferramenta de relacionamento e, de outro, a percepção do cliente quanto a este possível relacionamento é a proposta deste trabalho, que deverá investigar teórica e empiricamente como se processa o relacionamento empresa-cliente no ambiente dos portais corporativos e como essas ações são percebidas pelo cliente.

### **1.1 Proposição do problema de pesquisa**

Em síntese, pode-se afirmar que:

- a. o mundo globalizado acirra cada vez mais a competição entre as empresas (SLONGO e MUESSNICH, 2005; GARRAFONI Jr. *et al*, 2005);
- b. o conhecimento tornou-se forte instrumento de poder social e econômico (CASALI, 2002; AQUINO, 2008); e,
- c. o consumidor está mais informado e exigente (MÜECKENBERGER, 2001).

Desta forma, atuar nesse ambiente de negócios exige que a empresa conheça profundamente seu cliente, personalize seu atendimento, antecipe e satisfaça suas necessidades, estabelecendo com ele um relacionamento duradouro, que leve à fidelização (OLIVER, 1997; MACHADO, 2004; REICHHELD, 2000).

Contudo, na outra ponta do suposto relacionamento está o consumidor, que bem informado, até pelo uso da internet, e dispondo de um amplo leque de opções para escolher o que quer consumir, parece cada vez menos disposto a permanecer leal a uma marca, produto ou serviço (TOLEDO, 2002).

O desafio para as empresas passa a ser o de 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 seus portais corporativos e no desenvolvimento e implantação de ferramentas para promover relacionamento, sem, no entanto, a certeza de que efetivamente essas ferramentas são percebidas pelos clientes e os estimulam a fazer parte deste suposto relacionamento.

Nesse cenário, se os portais corporativos e suas ferramentas representam uma alternativa para promover relacionamento e fidelização, o problema a ser investigado por este trabalho passa a ser: em que medida o portal corporativo de uma empresa do setor de serviços pode contribuir para o relacionamento e a fidelização de seus clientes, e qual a percepção dos clientes em relação a esta estratégia.

## **1.2 Questões de pesquisa**

Estabelecido o problema a ser estudado, surgem as questões que nortearão este trabalho:

- a. No entendimento da empresa, de que maneira a utilização do portal corporativo contribui para que sejam criados e mantidos relacionamentos com seus clientes?
- b. Qual é a percepção dos clientes quanto ao portal e sua influência em seu relacionamento com a empresa?

## **1.3 Objetivos do estudo**

Estabelecidos o problema e as questões de pesquisa que direcionam este trabalho, são definidos os objetivos que, ao final desta pesquisa, deverão ser atingidos.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar o uso do portal corporativo como ferramenta do marketing de relacionamento, no setor de serviços, bem como a percepção dos clientes em relação a essa estratégia.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Completam o escopo dos objetivos deste trabalho os seguintes objetivos específicos:

- 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 construir relacionamento por meio do portal;
- c. Analisar a percepção dos clientes em relação às ferramentas propostas;
- d. Realizar estudo de caso no setor de serviços, comparando os objetivos da empresa e percepção do cliente em relação ao portal como ferramenta de relacionamento com o cliente.

### **1.4 Justificativa e importância do tema**

Pode-se afirmar que a importância do tema proposto seja aferida pelo grande número de estudos e publicações de todos os gêneros que ao longo das últimas duas décadas têm surgido no mercado corporativo e acadêmico sobre o mundo virtual, o marketing de relacionamento e a fidelização do cliente, como mostra o levantamento efetuado na revisão bibliográfica deste trabalho.

Pode-se afirmar também que a escolha do tema se justifique pela importância que o consumidor passa a ter a cada dia, em meio à luta das empresas para mantê-lo satisfeito e fiel à sua marca, produtos ou serviços, gerando assim maior lucratividade.

Entretanto, o tema escolhido se justifica também pela inquietação da pesquisadora, que observando o fenômeno dos portais corporativos e do marketing de relacionamento com um viés profissional e outro acadêmico, não pode abrir mão da oportunidade de investigar, obedecendo à proposição de Yin (2001), como, por que e com que resultados, as empresas estão adotando essas ferramentas para criar relacionamento e fidelidade com os clientes.

Fato é que para atrair e reter o cliente, as empresas estão fazendo altos investimentos, implantando *sites* e portais corporativos e, nestes, disponibilizando para seus clientes, ferramentas modernas de comunicação, promovendo ações determinadas pelo marketing de relacionamento que vão desde informação e serviços até concursos, lazer e diversão; tudo para garantir um relacionamento duradouro e a fidelidade do cliente.

Do outro lado, o cliente, objeto de tamanha atenção e investimentos por parte das empresas, também deve ser questionado quanto à sua percepção sobre o portal e todos os recursos colocados à sua disposição. Ainda mais relevante é questioná-lo sobre a importância que toda essa atenção e facilidades disponíveis no portal têm no momento da escolha de consumo, da recompra ou do novo contrato de serviços.

Finalmente, este trabalho justifica-se na possibilidade de que suas análises e conclusões possam contribuir tanto com o aprofundamento das questões acadêmicas sobre os temas aventados, quanto com a sua possível aplicabilidade no campo organizacional.

Assim, na área acadêmica este trabalho visa:

- a. proporcionar um melhor entendimento sobre a percepção do cliente quanto à proposta de relacionamento por parte da empresa através do uso do portal corporativo; e,
- b. aprofundar o entendimento sobre a relevância das ferramentas e ações disponíveis aos clientes em um portal corporativo para criar e manter relacionamento com esses clientes.

Para com o ambiente organizacional busca-se contribuir fornecendo subsídios para análise das estratégias da empresa quanto à utilização de seu portal corporativo como ferramenta de relacionamento e fidelização de clientes.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo o primeiro composto por esta Introdução onde se delineiam o problema a ser analisado, a questão e objetivos de pesquisa, as justificativas do tema proposto e a estrutura desta dissertação.

O segundo capítulo apresenta os antecedentes teóricos utilizados para embasar o desenvolvimento dos assuntos relacionados ao tema: portais corporativos; marketing de relacionamento e fidelização de clientes.

O terceiro capítulo dedica-se a apresentar a metodologia escolhida para a elaboração dessa dissertação, incluindo a identificação da empresa e o caso a ser estudado.

No quarto capítulo encontra-se o início dos resultados obtidos nesta pesquisa, que neste momento conta com a identificação da empresa e do caso a ser estudado.



## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

No processo de construção de um estudo científico, qualquer que seja o tema a ser investigado, é imprescindível utilizar o conhecimento teórico já existente. Na concepção de Gil (2008) esse arcabouço teórico deve ser utilizado desde o planejamento até a conclusão da investigação. O autor afirma que a revisão da literatura estabelece a origem e evolução do tema e proporciona a definição do arcabouço conceitual sobre o qual se desenvolverá a investigação.

Pretende-se assim organizar teorias, conceitos, definições e todos os dados e informações disponíveis que possam orientar a obtenção e posterior análise dos dados necessários a esta dissertação.

Esta revisão se debruçará sobre os temas: marketing de relacionamento, fidelização do cliente e portais corporativos, conceituando também o setor de serviços, onde atua a empresa objeto desse estudo.

### 2.1 O setor de serviços

De acordo com Gonçalves Filho, *et al*, 2006, os serviços são intrínsecos à vida em sociedade e sempre estiveram presentes no cotidiano de pessoas e organizações, mas segundo Urdan (1993) seu estudo só recebeu atenção especial há pouco mais de duas décadas quando surgiu a necessidade de desenvolver estudos próprios para as características distintas e as questões próprias deste setor.

Estudando as definições de serviços, Grönroos (1995) encontrou onze propostas de autores como Kotler, Regan, Judd, Besson, Gummesson, entre outros. Sintetizando essas definições, Gonçalves Filho *et al* (2006, pg. 14) afirmam que *“Serviços consistem de atividades, benefícios ou satisfações, que podem ser colocados à venda a pessoas ou organizações, acompanhados ou não de bens físicos, mas deles se distinguindo por sua natureza intangível”*.

Grönroos (1995, p. 36) também definiu serviços, porém levando em consideração que precisam da intervenção de pessoas, equipamentos ou sistemas do fornecedor:

*“O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.*

O aumento constatado na demanda por serviços trouxe a necessidade de se definirem características que diferenciasssem produtos e serviço, com as decorrentes implicações para o Marketing.

Segundo a interpretação de Zeithaml e Bitner (2005), essas características podem ser evidenciadas pelo Quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre serviços e bens físicos

<b>Bem físico</b>	<b>Serviço</b>	<b>Características</b>
Tangível	Intangível	- Serviços não podem ser estocados ou patenteados; - Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade.
Padronizado	Heterogêneo	- O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente depende de ações de funcionários; - A qualidade do serviço depende de diversos fatores incontroláveis; - Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção e distribuição separada do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.	- Funcionários afetam o serviço prestado; - A descentralização pode ser essencial;
Não perecíveis	Perecíveis	- É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços; - Os serviços não podem ser desenvolvidos ou revendidos.
Uma coisa (objeto)	Uma atividade ou processo	
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor	- É difícil ocorrer produção em massa.
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção	- Clientes participam e interferem na transação; - Clientes afetam-se mutuamente;
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque	
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade	

Fonte: Adaptado de Grönroos (1995, p. 38) e Zeithaml e Bitner (2005, p. 36)

Berry e Parasunamam (1995) concordam com a diferenciação, mas divergem dos conceitos de produto puro ou serviço puro, explicando que em sua forma mais comum os produtos agregam bens e serviços.

A complexidade deste setor é assumida pela Administração de Serviços, que tem por princípios básicos o conhecimento profundo de seus consumidores e a diferenciação pela qualidade. A qualidade é entendida por Parasuraman *et al* (1985) e Zeithaml *et al* (1990) como a diferença entre as expectativas que os clientes têm do serviço e as percepções do serviço experimentado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) constataram (Quadro 2) que para avaliar um serviço os clientes utilizam um mesmo critério, que os autores descreveram por meio de dez fatores:

Quadro 2 – Critérios e fatores de avaliação dos clientes

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>	<b>Critérios</b>
Confiabilidade	Coerência no desempenho e constância	Precisão no faturamento; manutenção correta dos registros; a empresa desempenha o serviço de forma correta na primeira vez e o entrega no tempo previsto.
Presteza	Disposição e rapidez dos empregados no fornecimento do serviço	Prestação imediata e em tempo adequado do serviço; transações por correio são expedidas de imediato e os retornos de chamadas telefônicas ao cliente são rápidos.
Competência	Possuir habilidades e conhecimentos necessários	Os empregados em contato com os clientes e o pessoal de suporte operacional têm conhecimento e habilidades necessárias; a organização tem capacidade de pesquisa.
Acesso	Facilidade de abordagem e contato	O serviço é facilmente acessível por telefone e o tempo de espera para receber o serviço não é extenso; há local conveniente para a execução dos serviços e tempo convenientes de operação.
Cortesia	Boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal.	Há consideração pela propriedade do consumidor e o pessoal de contato com o público tem aparência limpa e arrumada.
Comunicação	Manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvi-los.	Explicar o serviço em si e quanto ele custará o serviço; explicar as relações entre custo e serviço e assegurar aos consumidores que o problema vai receber atenção.
Credibilidade	Confiança, crédito, honestidade e envolvimento nos interesses do cliente.	Nome e reputação da empresa; características pessoais dos funcionários de contato com os clientes e grau de venda sob pressão envolvido nas interações.
Segurança	Estar livre de perigos, riscos ou dúvidas.	Segurança física, financeira e confidencialidade.

Compreender ou conhecer o cliente	Esforço para compreender as necessidades do cliente.	Conhecer as exigências específicas dos clientes; fornecer atenção individualizada e reconhecer o cliente assíduo.
Tangíveis	Exigências físicas do serviço.	Instalações físicas, aparência do pessoal; ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço; representações físicas do serviço e outros clientes na instalação do serviço.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Outro fator a ser considerado é a percepção do serviço experimentado pelo cliente, denominada por Richard Normann (*apud* Cardoso, 1995) como *momento da verdade* e se tornou parte da administração de serviços para descrever o momento em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço.

Segundo Albrecht (2000) a imagem que o cliente tem do serviço prestado pela empresa é resultado da soma de todos os *momentos da verdade* por ele experimentados ao longo da prestação de serviços, através de contatos diretos ou indiretos. Para o autor, a seqüência de momentos da verdade é chamada de ciclo do serviço e a cada ciclo o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais.

O assunto merece maior atenção no momento em que pesquisadores como Johnson *et al* (2001) afirmam que a percepção do serviço prestado está relacionada com a qualidade percebida e esta com a satisfação do cliente. Segundo os autores, esses atributos são antecedentes da fidelidade do cliente.

Qualidade de serviços, segundo Boone e Kurtz (1998) é a primeira determinante da satisfação ou insatisfação do cliente e está ligada à qualidade esperada e à qualidade percebida quando da oferta de serviço. Entretanto, os autores consideram que o fato de só poderem ser avaliados depois da compra ou durante seu consumo-produção faz com que existam lacunas entre a qualidade esperada e as qualidades percebidas do serviço, podendo estas lacunas ser favoráveis ou desfavoráveis ao prestador de serviços. Boone e Kurtz (1998) indicam cinco indicadores de qualidade do serviço:

- a) *tangibilidade*: são as evidências físicas da prestação do serviço, tais como a aparência de pessoas e instalações, os equipamentos, materiais de comunicação, entre outros;
- b) *confiabilidade*: refere-se à capacidade para prestar o serviço prometido de maneira precisa, permitindo que o consumidor dependa do prestador do serviço;
- c) *presteza*: é a habilidade do prestador de serviços para auxiliar o consumidor e o grau de pronto atendimento dispensado;
- d) *garantia*: refere-se tanto ao grau de conhecimento do prestador de serviços quanto a sua capacidade de transmitir confiança ao consumidor;
- e) *empatia*: é o cuidado e atenção individualizada oferecidos ao cliente durante e após o atendimento de suas necessidades.

Para Kotler (1998, p.423), as empresas que primam pela excelência na administração de serviços assumem e têm em comum as seguintes práticas: conceito estratégico; histórico do comportamento da alta administração com a qualidade; padrões elevados de qualidade; sistemas para monitoramento de desempenho dos serviços; sistemas para atendimento das reclamações dos consumidores; ênfase na satisfação tanto dos funcionários como dos consumidores.

Assim, qualquer que seja a atividade de uma empresa de serviços, Campos (1999) sugere que é necessário que ela internalize e pratique os seguintes conceitos:

- a) qualidade é o que os clientes percebem;
- b) a qualidade não pode ser separada do processo, sendo produzida em todos os momentos de interação com o cliente;
- c) todos os funcionários e prestadores de serviços contribuem para a qualidade percebida pelo cliente;
- d) a qualidade deve ser monitorada através de toda a organização e pela organização;
- e) o marketing deve ser integrado na gestão de qualidade dos serviços.

No mesmo sentido, Albrecht (2000) admite que a dificuldade em gerenciar o ciclo de serviços está na tradicional visão das empresas do setor, que encaram o serviço como um processo de cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais e em deixar de observar o ponto de vista do cliente.

## 2.2 Marketing e marketing de relacionamento

Muito embora os estudos científicos sobre o marketing sejam recentes diversos autores afirmam que sua presença se faz sentir no cotidiano da humanidade desde o momento em que foram realizadas as primeiras trocas.

Las Casas (2001), por exemplo, aponta nos mercados da Idade Média a existência dos componentes clássicos do marketing: *a) produto* - o artesão fabricava os artigos; *b) distribuição* - ele próprio levava seus produtos até a praça; *c) preço* - oferecia estes produtos por um valor determinado; *e, d) promoção* – quando anunciava em voz alta seus produtos e realizava a venda.

Para Rapp & Collins (1991) a grande evolução do marketing aconteceu na segunda metade do Século XX, a partir do final da Segunda Guerra Mundial e da nova configuração sócio-político-econômica do mundo após o seu término. Neste período, a economia dos países europeus, afetada por anos de conflitos armados, buscava sua reconstrução. O movimento de reconstrução, liderado pelos Estados Unidos beneficiou as empresas e a economia americana, que expandiram sua atuação para além de suas fronteiras e se instalaram na Europa.

Mello Filho (2007, pg. 36) acrescenta que os anos do pós-guerra contemplaram o surgimento de um novo consumidor, com características até então não identificadas:

*“... sua nova consciência altera os padrões de vida e de consumo anteriores, que privilegiavam o projeto de vida de longo prazo, visando à acumulação de bens a serem transmitidos aos descendentes. O novo homem pós-guerra passa a valorizar mais o conforto e o gozo imediato de vida, e encontra nos produtos decorrentes do progresso tecnológico os suportes para sua realização”.*

Os cinquenta anos seguintes ampliaram o conceito de Marketing e a relação empresa-cliente. Este período foi dividido em quatro fases distintas, apresentadas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – As Eras do Marketing

<b>Período</b>	<b>Era do Marketing</b>	<b>Orientação</b>	<b>Fatos Marcantes</b>
Anos 50-60	Marketing de Massa	Produção em massa	Auge no pós-guerra; visava um grande número de consumidores carentes de produtos de qualquer natureza. Surge o conceito dos 4P's, de McCarthy, que viria a nortear o marketing nas décadas seguintes (product, price, place, promotion – ou produto, preço, ponto de venda, promoção (tradução da autora)
Anos 70	Marketing de Segmentação	Homogeneização de grupos de consumidores	Evolução dos meios de produção; Busca pela diferenciação de produtos Direcionamento para grupos mais homogêneos.
Anos 80	Nicho de Mercado	Mercados específicos	Decorrência do período anterior; Novas empresas buscam mercados onde as empresas líderes não fossem competitivas; Surge o conceito de “um produto para cada segmento” (Linneman, 1993)
Anos 90	Foco no Cliente	Individualização e qualidade	Marcada pelas inovações tecnológicas e comportamentais; Consumidores exigem tratamento individualizado; Surge a <i>Era do Cliente</i> ; necessidades dos clientes passam a ser prioridade das empresas.

Fonte: Adaptado de McKenna (1991) e Bretzke (2000)

Embora a *Era do Cliente* seja um conceito surgido nos anos 1990, o conceito de foco no cliente já estava presente no marketing de serviços que lançou bases conceituais para o marketing de relacionamento.

De acordo com Vivan (2005), na década de 1980 os pesquisadores europeus, Leonard Berry, que apresentou pela primeira vez o termo *Marketing de Relacionamento*, juntamente com Christian Grönroos e Evert Gummesson ofereceram as bases aos estudos e à difusão do tema a partir de seus estudos sobre o *marketing* de serviços.

Como pressupostos do *marketing* de serviços Berry e Parasumaram (1992) colocam o próprio serviço, como sua essência, e a qualidade, como base para sua realização. Para os autores, a cultura empresarial deveria ser voltada para o cliente, criando uma estratégia que privilegiasse a qualidade na prestação do serviço e que fosse amparada na informação e tecnologia.

Um aspecto importante mencionado por Gronroos (1995) é a dupla função do marketing de serviços: a tradicional, desenvolvida pelos profissionais da área, e a interativa, resultado direto das relações entre clientes e funcionários e que pode influenciar o comportamento futuro do cliente.

Para Kotler (1996), o marketing de serviços desdobra-se no marketing externo, marketing interno e de interação. Cabe ao marketing externo a preparação, fixação do preço, promoção e distribuição do serviço; o marketing interno (endomarketing) prepara e motiva os funcionários para o relacionamento com o cliente e o marketing interativo trata do atendimento ao cliente, focando sua qualidade técnica e funcional.

É preciso, ainda, diferenciar o marketing de serviços dos serviços de marketing, que segundo Araújo (2009), podem ser definidos como serviços que são produzidos ou comprados para uso de seus próprios departamentos de marketing na produção, precificação, promoção e distribuição de produtos ou serviços que comercializam e incluem pesquisas de mercado, anúncios e promoção, entre outros.

Nos anos 1990 a evolução das estratégias empresariais em direção ao Marketing de Relacionamento pode ser creditada não apenas à necessidade de um mundo de negócios extremamente competitivo e em rápida transformação, mas também pela maior importância e novas exigências conferidas aos serviços.

Segundo Bicalho (2002) na década de 1990 os serviços se tornaram a melhor ferramenta e base competitiva por diferenciação nas indústrias. Para Aijo (1996) este foi o momento em que as empresas começavam a perceber a necessidade de uma maior proximidade ao cliente.



A partir de então, diversos autores direcionaram seus trabalhos para o relacionamento, indicando o surgimento de um novo paradigma: Berry e Parassunaman (1991) 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; McKenna (1992) e Dantas (2006) 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), Parvatiyar e Sheth (2000) e Kale e Shirivastava (2001) 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.

Algumas das concepções ligadas ao marketing de relacionamento podem ser verificadas no Quadro 4:

Quadro 4: Concepções sobre o Marketing de Relacionamento

<b>Concepção</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>
Nova tática acrescentada às atividades de marketing	Davis	1985
	Wulf, Oderkerken-Schroeder e Iacobucci	2001
Mudança de foco estratégico	McKenna	1991
	Day	2000
Filosofia de negócios	Grönroos	1996
	Gruen	1997
Novo paradigma; nova visão de mundo	Parvatiyar, Seth e Whittington	1992
	Aijo	1996
	Gummesson	2002

Fonte: Adaptado de Souza Netto *et al* (2004)

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.

No mesmo sentido, Petrof (1997), Kandampully e Duddy (1999) e Leite (2004), 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.

No campo das definições, Leite (2004) argumenta que a revisão literária sobre o marketing de relacionamento também não apresenta consenso, embora importantes pesquisadores como Regis McKenna (1992, 1993) e Robert Morgan e Selby Hunt (1994), entre outros, tenham se dedicado ao tema e contribuído para a base conceitual do tema.

Definições mais concisas, como a de Morgan e Hunt (1994), denominam marketing de relacionamento a todas as atividades de marketing utilizadas para estabelecer e manter trocas relacionais.

Gronroos (1995) é taxativo ao recomendar o uso do Marketing de Relacionamento para a manutenção de uma relação duradoura com o cliente, pois, em sua concepção, depois que o produto ou serviço é entregue, a garantia de novas vendas é a interatividade com o cliente.

Evans e Laskin (1994) também abordam a duração da relação e estabelecem o Marketing de Relacionamento como o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes atuais e potenciais.

McKenna (1992, p. 4) firma as bases do Marketing de Relacionamento no conhecimento, na experiência, e na tecnologia:

*“O Marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos planos e formas de fazer negócios. (...) O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto”.*

Para Payne *et al* (1998), a nova dinâmica no ambiente de negócios requer que o marketing de relacionamento seja o referencial de pessoas, departamentos e funções da empresa, de forma que a estrutura organizacional não interfira no fluxo de atendimento e, conseqüentemente, na satisfação do cliente. No mesmo sentido D’Angelo (2006, p. 73) propôs o marketing de relacionamento de forma mais ampla como:

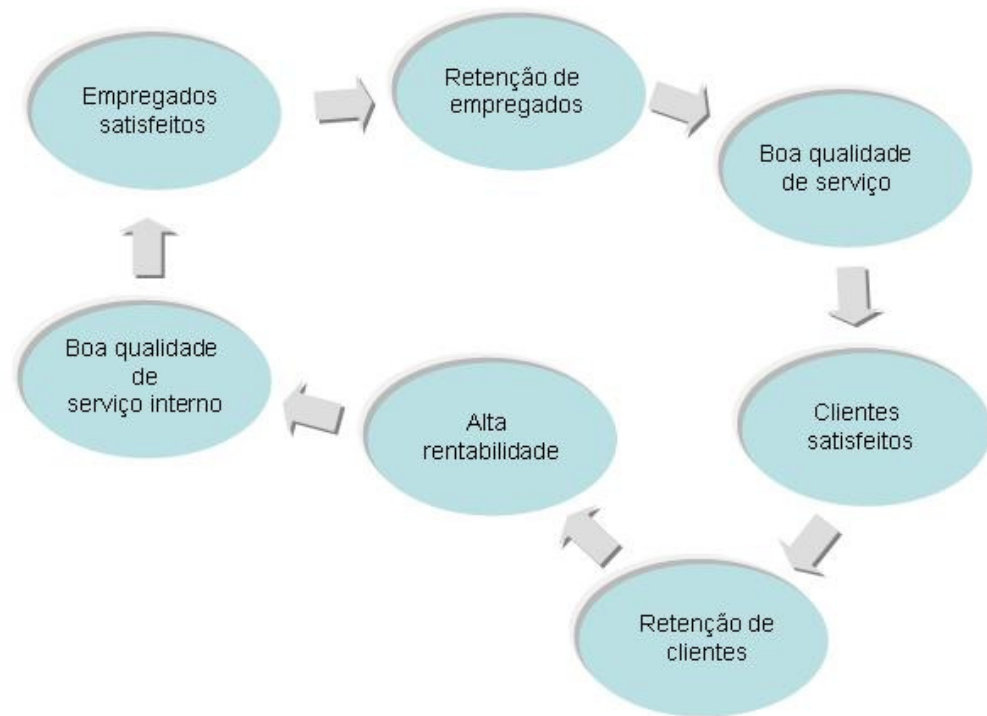
*“[...] uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo. [...] sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios”.*

O relacionamento e o compromisso de longo prazo entre a empresa e seus clientes também está presente na abordagem de Gummesson (1997, *apud* D’ANGELO, 2006), que explica sua importância ao correlacionar a fidelidade do cliente, conquistada em longo prazo, à rentabilidade da empresa.

Gummesson (1998) evidencia também a qualidade do serviço e atendimento ao cliente como fatores de satisfação, fidelização e rentabilidade, e indica um círculo virtuoso formado por clientes satisfeitos que na continuidade da compra tornam-se clientes fiéis; clientes fiéis propiciam alta rentabilidade o que, por sua vez, incentiva a aplicação dos recursos na melhoria nas condições para a boa qualidade do serviço interno.

A esse círculo virtuoso, o autor denominou *ciclo de vida do relacionamento com o cliente*, conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1 - Ciclo de vida do relacionamento com o cliente



Fonte: Gummesson (1998)

Segundo Dantas (2006), analisando-se o ciclo proposto por Gummesson (1998) é possível deduzir que conhecer o cliente não significa apenas obter informações sobre ele, mas exige ações concretas por parte de dirigentes e empregados no sentido do cliente, *“criando-se a predisposição para satisfazer as expectativas e anseios dos clientes e, desta forma, praticar o marketing numa perspectiva mais adequada à sua teoria.”* (Dantas, 2006, p.56)

Apesar da validade e aceitabilidade da teoria do ciclo de vida do cliente nos meios acadêmicos e organizacionais, há que se abordar um elemento pertinente a todo ciclo de vida: o seu fim.

Buscando definir o fim de um relacionamento, Dwyer, Schurr e Oh (1987) apontam que o fim do relacionamento é inerente à relação e está latente em todas as outras fases, surgindo da insatisfação de uma das partes, avaliando que o custo financeiro ou não da continuidade do relacionamento não equivale aos benefícios.

Observa-se assim que a discussão sobre o conceito de marketing de relacionamento é permanente e sua evolução leva também a estudos que consideram os problemas causados por essa amplitude teórica.

Fournier (1998) aponta problemas causados por essa amplitude e, por vezes, pela inconsistência das definições e conceitos existentes, o que Valdés (2003) complementa afirmando que esta aparente ausência de objetividade conceitual pode ser vista como uma possível barreira à evolução da teoria e prática do marketing de relacionamento, tornando-se mais tangível ao se observar sua aplicabilidade no mundo organizacional.

### **2.2.1 Aplicabilidade do marketing de relacionamento**

Embora cada vez mais utilizado pelas empresas, Gummesson (2002) e Wong e Sohal (2002) observam 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 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, *apud* SOUZA NETTO et al, 2004, p.16)

Essas questões tornam-se mais pertinentes quando o próprio Grönroos (1995) afirma que os primeiros contatos de um cliente com uma empresa já se configuram naturalmente um relacionamento, mas não necessariamente um relacionamento passível de fidelização.

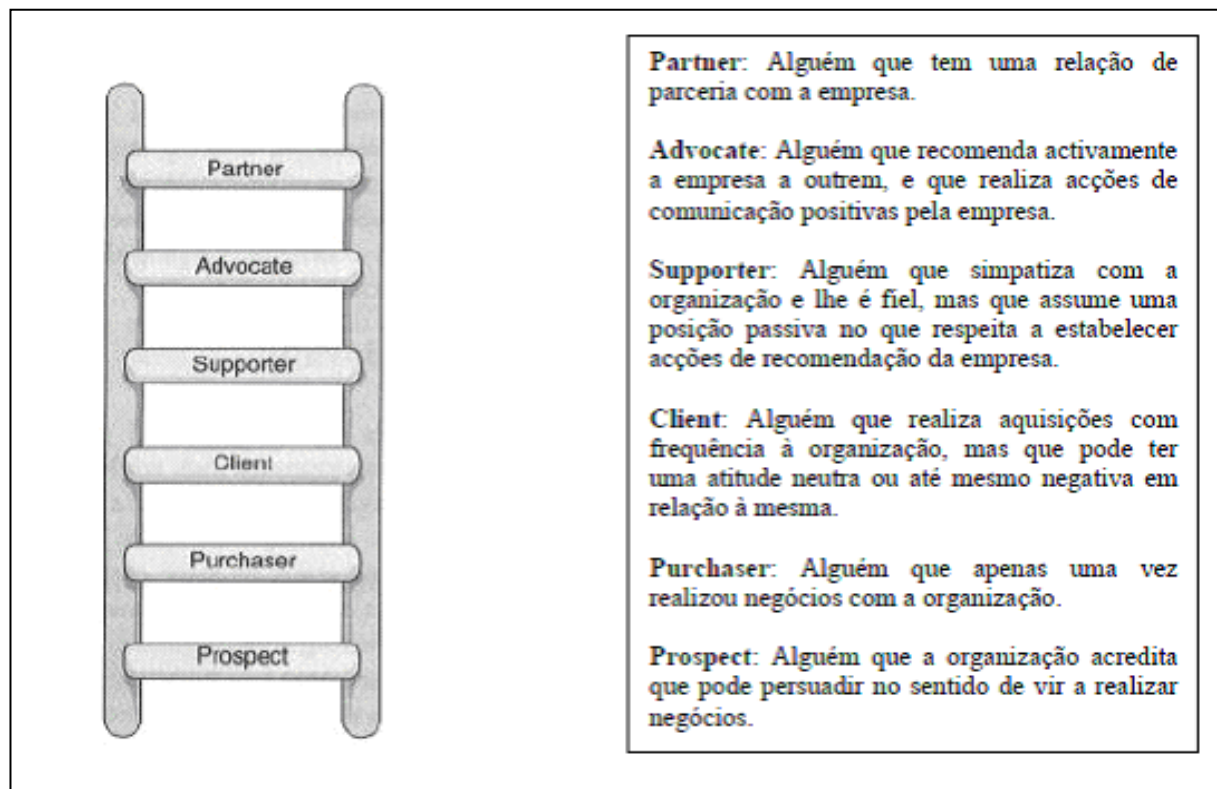
No mesmo sentido, Reichheld (1996) argumenta que não é viável que a empresa implemente esforços para atrair e reter a todos os clientes, já que nem todos têm para ela o mesmo valor. Para o autor, é preciso, por meio do relacionamento, identificar e atrair apenas aqueles cujo investimento em tempo e dinheiro no aprofundamento do relacionamento se traduza em maior lucratividade ao longo do tempo.

Para indicar parâmetros que caracterizem os clientes com alto valor para a empresa, Kotler (1999) divide-os em compradores eventuais, regulares, defensores, associados e parceiros.

Segundo Gordon (1999) eles podem ser divididos em: prospectores, experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e defensores, porém vincula a relação às etapas do processo de compra: consciência, interesse, avaliação, experiência, adoção e compromisso.

Ilustrando a caracterização dos clientes, Christopher (2002, *apud* Carvalho, 2004) utilizou a *escada da fidelização do marketing de relacionamento*, como mostra a Figura 2:

Figura 2 – A escada de fidelização do marketing de relacionamentos



Fonte: Christopher *et al* (2002, *apud* Carvalho, 2004, p. 19)

Uma vez identificados e segmentados, os clientes passam a ser tratados pela empresa de acordo com a sua posição na escada, recebendo ações mais direcionadas de acordo com o seu perfil e garantindo para a empresa o sucesso dos programas de fidelização.

Além da segmentação de clientes, estudos realizados por Madhavan *et al* (1994) elencaram outras situações que predispõem as empresas a utilizar os conceitos do marketing de relacionamento:

- a. *controle* – quando o marketing de relacionamento é utilizado para dificultar a operação de novas empresas no mercado;
- b. *aprendizado* - empresas buscam no relacionamento com seus clientes e parceiros a obtenção de conhecimento e de *feedback* sobre seus produtos ou serviços;

- c. *eficiência* - quando a organização busca incrementar suas relações internas e desenvolver ativos específicos de relacionamento;
- d. *estabilidade* – tem a finalidade de garantir relacionamento estável com seus clientes.

Ainda estudando a aplicabilidade do marketing de relacionamento por parte das organizações, Zeithaml (1988) afirma que ele também pode ser utilizado para identificar e corrigir possíveis diferenças, ou falhas, entre as expectativas dos clientes e as percepções da empresa quanto ao produto ou serviço. O mesmo autor explica que o marketing de relacionamento pode tornar possível detectar essa diferença entre o que a empresa entende que o cliente quer e o que o cliente realmente quer.

Parasuraman *et al* (1985) elencam possíveis falhas na relação empresa-cliente. Segundo os autores, estas falhas podem acontecer:

- a. na comparação entre a especificação e a prestação do serviço;
- b. na comparação entre a prestação do serviço e a comunicação externa com o cliente;
- c. na comparação entre expectativa do cliente e a percepção do cliente.
- d. entre a percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço.

Mudando o enfoque, estudos de Crosby, Evans e Cowles (1990, *apud* Gosling e Gonçalves, 2003) sugerem que em determinados setores de serviços, notadamente os mais complexos, parecem haver condições consideradas mais favoráveis ao estabelecimento de relacionamentos, e citam como exemplos:

- a. nos serviços mais complexos que se estendem por um longo prazo parece haver maior envolvimento dos clientes com a empresa;
- b. a percepção de maiores riscos envolvidos no serviço predispõe os consumidores a estabelecer relacionamento com a empresa;



- c. os consumidores também estão mais predispostos ao relacionamento quando são dependentes de habilidades técnicas ou específicas do fornecedor, ou seja, quando são leigos quanto ao produto ou serviço que estão consumindo.

No mesmo sentido, Sharma e Patterson (1999) argumentam que a presunção de que a maioria dos consumidores seja de certa forma, ignorante em relação à habilidade e competência técnica inerentes a certos serviços, predispõe esses consumidores a uma maior confiança na empresa e em seus profissionais, levando-os a um possível relacionamento.

Entretanto, por vezes distanciando-se do relacionamento baseado apenas em variáveis relacionadas ao serviço oferecido, as empresas buscam se relacionar com seus clientes de formas diferentes e mais inovadoras, oferecendo benefícios e recompensas como instrumentos de fidelização e retenção.

### **2.3 Os modelos de relacionamento e os programas de fidelização**

Autores como Grönroos (2000) e Carvalho (2004) defendem que o conhecimento individualizado do cliente, suas necessidades e a análise de sua rentabilidade para a empresa são os fatores a partir dos quais a empresa deve idealizar o modelo de relacionamento a ser utilizado.

Em 1995, Berry antecipava a concessão de benefícios pelas empresas, afirmando que a satisfação e conseqüente fidelização do cliente passam por essa estratégia. O autor sugere três níveis de benefícios que através do marketing de relacionamento podem levar à fidelização do cliente:

*Nível 1* - são oferecidos incentivos financeiros para que se consiga a fidelização do cliente. Nesse nível são comuns os descontos nas compras repetidas;

*Nível 2* - a sustentação do relacionamento está em ações como a personalização e customização da relação. Exemplos dessas ações são as comunicações regulares com os clientes, chamando-os pelo nome e a oferta de atividades educacionais ou entretenimento, como festas, seminários, etc.

*Nível 3* - o relacionamento se sustenta em soluções estruturais para os clientes, oferecendo valor agregado ao produto ou serviço consumido. Neste caso pode-se citar um cliente que ao reservar uma passagem de avião recebe na chegada a seu destino o *transfer* para o local de sua escolha.

Dentro desse conceito, uma das ações de relacionamento mais conhecidas são os programas de fidelização implantados inicialmente pelas companhias aéreas americanas chamadas *frequent travelers*. Estes programas divulgaram o conceito de fidelização e fizeram com que este conceito fosse depois absorvido pelas demais empresas do setor de serviços e pelo varejo.

Estudos de Freitas (2001) consideram que a satisfação do cliente e a interatividade entre o cliente e a empresa são condições básicas para o início de um programa de fidelização, partindo-se então para a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis na forma de produtos, serviços ou benefícios como forma de garantir sua fidelidade.

Palmer *et al* (2000) consideram que a grande expansão do uso dos programas de fidelização intensificou a discussão sobre a extensão e significado do conceito de fidelidade, na maior parte das vezes atribuída apenas à repetição da compra com um mesmo fornecedor. Os autores condenam a utilização indiscriminada desses programas, fazendo-os similares às tradicionais ferramentas de promoção de vendas.

Além do modelo de recompensas, exemplificado pelos programas de fidelização acima discutidos, Rapp e Collins (1994, *apud* Bretzke, 2004) descrevem no Quadro 5 os outros modelos de relacionamento comumente utilizados pelas empresas:

Quadro 5 – Modelos de Relacionamentos

<b>Modelo</b>	<b>Foco</b>
<i>Recompensas</i>	Visa recompensar o cliente pela repetição da compra através de descontos, prêmios e incentivos.
<i>Educacional</i>	Baseado em um programa de comunicação com o cliente que coloca à sua disposição materiais informativos da empresa, produto ou serviço.
<i>Contratual</i>	Reúne um grupo de clientes em um clube, onde uma taxa é paga para que o cliente possa usufruir benefícios exclusivos.
<i>de Afinidade</i>	Também baseado na formação de um grupo de clientes, reunidos de acordo com suas afinidades ou interesses
<i>Serviço de Valor Agregado (ou adicional)</i>	O cliente é premiado com algum serviço agregado ao produto ou serviço adquirido.
<i>Aliança</i>	Normalmente utilizado por empresas não concorrentes que se unem para prestar um serviço a seus clientes comuns.

Fonte: Adaptado de Bretzke (2004)

Cada modelo se utiliza de uma forma específica de criar e manter relacionamento com seus clientes, sempre com base em reconhecimento. Também neste caso, a empresa deve conhecer seu cliente a fim de poder oferecer o reconhecimento mais próprio ao seu perfil e expectativas.

Embora reconhecidos e amplamente utilizados, os modelos de relacionamento de Rapp e Collins (1994), também indicados por Berry (1995) como forma de manter a fidelidade do cliente, merecem ressalvas de alguns autores.

No entanto, servem como alerta as observações de Yesawich (2000, *apud* Bicalho, 2002) que após analisar pesquisas em marketing de hospedagem realizadas nos EUA no ano de 2000 mostrou indícios da deterioração da fidelidade dos clientes causada pelos incentivos cada vez mais agressivos. A fidelidade, segundo o autor, tornou-se uma mera *commodity* que demanda esforços cada vez maiores por parte das empresas para manter suas compensações.

Palmer *et al* (2000) também alertam para a possibilidade de que ao longo do tempo, os programas de fidelização possam se tornar insustentáveis para as empresas, transformando-se em alvos da insatisfação do cliente. Os autores questionam ainda a utilização desses instrumentos para gerar vantagem competitiva e retorno financeiro, explicando que os programas de fidelização estabelecidos em um setor, são fácil e rapidamente copiáveis e a vantagem competitiva adquirida pelo primeiro adotante não se sustenta.

Ao lançar-se um olhar sobre o entendimento dos diversos autores estudados, torna-se nítido que o relacionamento e a fidelização de clientes são processos complexos que devem passar obrigatoriamente pelo entendimento mais profundo desses construtos.

#### **2.4 Da satisfação à fidelidade do cliente**

No atual cenário globalizado, onde empresas buscam reter e fidelizar seus clientes até mesmo como forma de sobrevivência, Anderson (1998, *apud* Milan e Trez, 2005) reconhece o cliente como um importante ativo a ser mantido na empresa e identifica a sua satisfação como uma medida de desempenho organizacional.

Não são recentes as pesquisas sobre a satisfação do cliente. Há pouco mais de duas décadas, Whiteley (1982, *apud* Cardoso, 1995), realizou uma pesquisa em quatorze grandes empresas americanas e constatou que aproximadamente 70% dos motivos que levam um cliente a deixar de consumir um produto ou serviço de uma empresa estão relacionados não com a qualidade ou preço do produto em si, mas a problemas de mau atendimento, falta de atenção ou de contato pessoal com o cliente.

Kandampully e Duddy (1999) também vinculam o interesse do cliente em se manter fiel a uma empresa a fatores como o atendimento dispensado pelos funcionários ou à capacidade da organização antecipar suas necessidades e oferecê-las antes da concorrência.

No entendimento de Gouvêa e Yamashita (2004) a 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.

Kotler e Armstrong (1999) também abordam a satisfação do cliente em relação às suas expectativas em relação ao produto ou serviço adquirido, podendo ser divididos em:

- a. insatisfeitos, se estiver abaixo de suas expectativas;
- b. satisfeitos, se atender às suas expectativas e,
- c. encantados, se superar suas expectativas.

Esse nível de satisfação vai determinar o comportamento dos clientes em relação à empresa, ou seja, apenas clientes altamente satisfeitos ou encantados são pouco estimulados a trocar de fornecedor, fazem boa propaganda da empresa e criam um vínculo que leva à fidelidade.

Buscar a satisfação do cliente requer cada vez mais cuidado, pois, como já preconizavam Berry e Parasuraman (1995) os clientes são mais atentos às falhas, que provocam emoção mais intensa e avaliação “mais negativa” do que o serviço bem executado.

Nesse sentido, Cohen (2002) afirma que evitar falhas na relação com o cliente e torná-lo fiel passa pelo conhecimento se pode obter sobre ele, quais sejam: a) seu comportamento de compra (o que, quando, quanto, onde e por quê); b) suas preferências de comunicação (correio, correio eletrônico, fax, telefone, visitas); c) a atualização constante de seus dados; d) o custo/benefício (global e para cada cliente). Ainda segundo o autor, outras informações completam o quadro: a) informações necessárias à adaptação do serviço de entrega às especificações de cada cliente; b) informações de *feedback* provenientes de clientes insatisfeitos; c) informações específicas de como *encantar* cada cliente; d) informações que verifiquem se o serviço de entrega corresponde aos padrões requisitados.

Anderson *et al* (1994) e Mello Filho (2002), elencam os benefícios proporcionados por altos índices de satisfação do cliente (Quadro 6):

Quadro 6: Benefícios e conseqüências da satisfação do cliente

<b>Benefício</b>	<b>Conseqüências</b>
<i>Incremento da lealdade do cliente</i>	Quanto maior a satisfação, maior a lealdade
<i>Aumento da tolerância aos preços</i>	Clientes satisfeitos são mais dispostos a pagar mais e são mais tolerantes a aumentos de preços
<i>Diminuição dos custos das transações no futuro</i>	Altas margens de retenção diminuem os gastos com ações para aquisição de novos clientes
<i>Redução dos custos derivados das falhas de bens e serviços</i>	Menos recursos são alocados para a reparação de produtos defeituosos e para o tratamento de reclamações
<i>Redução dos custos de atração de novos clientes</i>	Informação positiva é repassada via propaganda boca-a-boca pelos clientes satisfeitos, aumentando a efetividade dos esforços de comunicação
<i>Incremento na reputação global da empresa</i>	Diminuindo as margens de risco, facilitando o estabelecimento e manutenção de relacionamentos com parceiros chave e interferindo, positivamente, em outros ativos da empresa

Fonte: Adaptado de Mello Filho (2002)

Berry e Parasuraman (1995) acrescentam que o cliente satisfeito tem uma aguçada percepção de valor recebido, gasta mais e tem uma relação mais duradoura com a empresa em função dos benefícios percebidos.

Conquanto sejam muitas as abordagens sobre as vantagens trazidas à empresa por um cliente satisfeito, é necessária a abordagem da situação oposta: a insatisfação do cliente.

Szymanki e Henard (2001) investigaram o comportamento do cliente insatisfeito e concluíram que além de raramente retornar à mesma compra ele divulga o quanto possível sua má impressão sobre a qualidade dos produtos ou serviços com os quais está insatisfeito.

Um estudo mais aprofundado da satisfação do cliente requer ainda que se analise com propriedade a associação entre satisfação e fidelidade. Essa relação é tema de estudos de pesquisadores como Evans e Laskin (1994, *apud* Felipe *et al.* 2000) definem o cliente fiel como:

- a. aquele que faz repetidas compras;
- b. que faz compras cruzadas de linhas de produtos;
- c. que divulga a empresa a outros clientes em potencial; e
- d. que é imune ao ataque de outros concorrentes.

Concordando com as premissas acima, Oliver (1996, *apud* Freire 2005) afirma que fidelidade é uma predisposição para uma nova compra de produto ou serviço oferecido por uma empresa, “[...] apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca de fornecedor no consumidor”. (p. 37)

A concepção de fidelidade do cliente, bem como sua abordagem, evoluiu nas últimas décadas, conforme mostra o Quadro 7:

Quadro 7 – Evolução do conceito de fidelidade do consumidor

<b>Período</b>	<b>Concepção de fidelidade</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
Antes de 1970	Padrão de compras repetido		Comportamental
1971	O conceito de fidelidade de múltiplas marcas considera que o consumidor elege um grupo limitado de marcas, de qualidade equivalente, dentro do qual podem ser feitas substituições.	Jacoby	Psicológica
1978	O consumidor pode ser fiel a múltiplas marcas que podem ser substituídas entre si.	Jacoby e Chestnut	Psicológica
1994	A fidelidade está ligada a aspectos cognitivos, afetivos e conativos.	Dick e Basu	Psicológica

Fonte: Adaptado a partir de Freire (2005, p. 37)

A partir das abordagens sobre satisfação e fidelidade até aqui analisadas, merece destaque o contraponto dos pesquisadores quanto à relação entre satisfação e fidelidade.

Machado (2004) relata que a relação entre satisfação e fidelidade do cliente passou a ser mais profundamente observada a partir de estudos de diversos pesquisadores (JONES e SASSER (1995); LOWENSTEIN (1995) e OLIVER (1997), *apud* MACHADO, 2004) que perceberam em alguns casos a falta de correlação positiva entre índices de satisfação e comportamento de compra do consumidor.

Segundo Machado (2004), algumas pesquisas mostraram que entre 60% e 80% dos consumidores que mudavam de fornecedor consideravam-se plenamente ou muito satisfeitos.

Fornell (1992) afirma que “clientes fiéis não são necessariamente clientes satisfeitos, mas os clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis”. Para Mckenna (1993) a empresa precisa construir com seus clientes uma relação fortemente baseada em atributos como confiança, qualidade e receptividade. Nada, entretanto, garante a fidelidade do cliente.

Como complicador para o estudo do relacionamento e da fidelização de clientes, resta ainda o deslocamento da discussão, saindo do campo real de negócios para o ambiente virtual da Internet e dos portais corporativos, objeto desse trabalho.

## **2.5 O ambiente virtual como o novo ambiente de negócios**

Todas as considerações, teorias, modelos e pesquisas mencionadas até o momento neste trabalho permearam o ambiente real de negócios e tiveram como finalidade embasar as considerações a serem desenvolvidas a seguir, voltadas para um ambiente em ebulição e rápido desenvolvimento: a Internet.

Terra e Gordon (2002) acentuam que tecnicamente a Internet pode ser vista simplesmente como um grupo de protocolos de conectividade, interoperabilidade e apresentação que permitem a comunicação eficiente (ao dividir a informação em pequenos pacotes que maximizam os fluxos de rede e ao estabelecer protocolos padronizados de comunicação) de: a) pessoas com pessoas; b) pessoas com máquinas; e, c) máquinas com máquinas (de origens, funções e capacidades de processamento diferentes).

Sem superestimar a importância da internet, Terra (2002) afirma que ela é simplesmente uma nova forma de comunicação que agrupa protocolos de conectividade, interoperabilidade e apresentação que permitem a comunicação eficiente entre pessoas e pessoas, pessoas e máquinas e máquinas e máquinas.



Em poucos anos, a Internet transformou-se em um elemento impossível de ser ignorado pelas empresas que, como afirmam autores como Gouvêa e Yamashita (2004) e Terra (2002), reconhecem em seu potencial estratégico a capacidade de alterar hábitos e costumes dos consumidores, afetar a interação humana, interferir nos processos das organizações e nos atuais modelos de negócios, e até definir os rumos da competição no acirrado mundo globalizado.

Neste novo cenário, em que o consumidor tem acesso total aos produtos da empresa, 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*) (Zilber, 2002; Vivan, 2005).

Além do conceito de espaço, para Bretzke (2000) também perdem a relevância os conceitos de distância física e de tempo já que, com a utilização da rede, a distância física não mais existe e o tempo para as compras e relacionamento adquire o padrão “24/7”, isto é, à disposição 24 horas por dia, sete dias por semana.

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.

Atuar dentro desses novos paradigmas é tarefa que requer profundo conhecimento das diferenças entre o comércio tradicional e o virtual, bem como entre o relacionamento travado no ambiente tradicional e aquele que acontece nesse novo ambiente.

Para operar em ambiente virtual, continua Winer (2001), uma empresa faz altos investimentos em tecnologia e utiliza a Internet como suporte para ampliar seus mercados e aproximar a empresa de seus consumidores.

Aprofundando essa questão, O'Malley e Tynan (2000, apud D'Angelo, 2006) advertem que na tentativa de estabelecer relacionamentos com seus clientes, as empresas investem recursos apenas na construção de bancos de dados e na tecnologia, apostando nos dados em detrimento da colaboração direta do consumidor no ciclo de venda do produto.

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 (2001) que indicam a necessidade de se combinar outros canais e atividades para se construir relacionamentos.

Uma dessas possibilidades parece ser os portais corporativos.

### **2.5.1 Os portais corporativos**

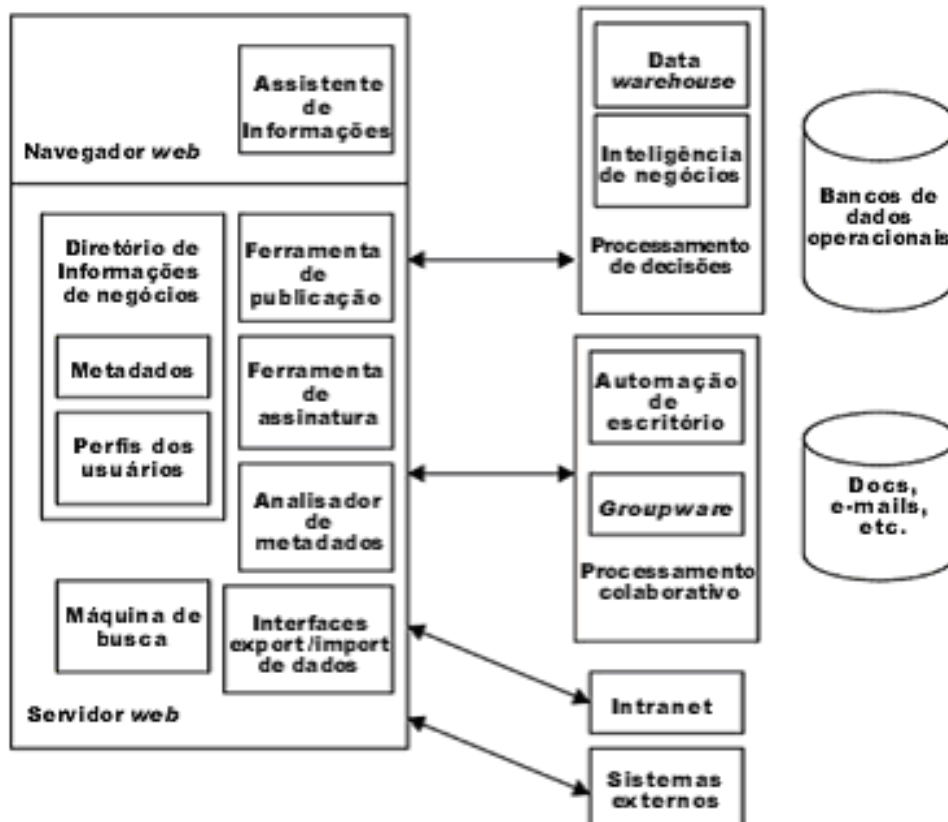
De acordo com Zirpins *et al* (2001) e Dias (2001) são vários os termos e definições para o que se convencionou chamar de portal corporativo.

Dias (2001), cita os termos “portal corporativo”, “portal de informações corporativas”, “portal de negócios” e “portal de informações comerciais”, como sendo os mais utilizados na literatura e, não raras vezes, como sinônimos.

Para definir portal corporativo, Zilber (2002) é bastante concisa ao afirmar que são aplicações utilizadas para integrar as informações e serviços da empresa e disponibilizá-los em um único ponto de acesso.

Tecnicamente, essas aplicações estão dispostas em uma arquitetura básica que pode ser ilustrada de acordo com a Figura 3:

Figura 3 – Arquitetura de um portal corporativo



Fonte: White (1999, *apud* Dias, 2001)

Dias (2001) afirma que embora os elementos na figura acima sejam considerados básicos na concepção de um portal corporativo, cada empresa busca sua própria arquitetura, com características e estrutura diferenciadas ou componentes adicionais, que podem significar vantagens competitivas quando comparado aos concorrentes.

A estrutura de um portal corporativo na atualidade reflete a evolução de sua forma e características ao longo dos últimos anos, como mostra o Quadro 8:

Quadro 8 – Evolução dos portais corporativos

<b>Geração</b>	<b>Categoria</b>	<b>Características do portal corporativo</b>	<b>Ênfase</b>
Primeira	Referencial	Máquina de busca, com catálogo de conteúdo da <i>web</i> . Cada entrada do catálogo contém uma descrição do conteúdo e um link.	Essa geração enfatiza mais a gerência de conteúdo, disseminação em massa das informações corporativas e o suporte à decisão.
Segunda	Personalizado	O usuário, por meio de um identificador e uma senha, pode criar uma visão personalizada do conteúdo do portal, conhecida como "minha página", que mostra apenas as características que interessam a cada usuário. O portal pode avisar ao usuário sempre que um novo conteúdo for adicionado às categorias por ele assinaladas. Os usuários podem publicar documentos no repositório corporativo para que esses também sejam visualizados por outros usuários.	Essa geração privilegia a distribuição personalizada de conteúdo.
Terceira	Interativo	O portal incorpora aplicativos que melhoram a produtividade de pessoas e equipes, tais como correio eletrônico, calendários, agendas, fluxos de atividades, gerência de projetos, relatórios de despesas, viagens, indicadores de produtividade, etc.	Essa geração adiciona o caráter cooperativo ao portal, provendo múltiplos tipos de serviços interativos.
Quarta	Especializado	Portais baseados em funções profissionais, para a gerência de atividades específicas na instituição, tais como vendas, finanças, recursos humanos, etc.	Essa geração envolve a integração de aplicativos corporativos com o portal, de forma que os usuários possam executar transações, ler, gravar e atualizar dados corporativos, e, ainda, incorporar outras possibilidades como comércio eletrônico, por exemplo.

Fonte: Eckerson (1999, *apud* Dias, 2001)

Toledo (2002) afirma que a segunda metade da década de 90 marcou o surgimento dos portais de internet e sua evolução para o suporte a negócios. Segundo a autora, os portais podem ser classificados como:

- a. *Portais Públicos* – também conhecidos como Portais Web ou Portais de Internet têm a função de atrair o público em geral e funcionar como uma mídia adicional para o marketing de produtos;
- b. *Portais de negócios ou corporativos* – possibilitam a identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informação de múltiplas fontes, internas e externas, para as pessoas e equipes de uma organização.

Para Barbosa (2004), os portais públicos, que começaram como mecanismos de busca, sendo depois melhorados com diferentes graus de personalização, estão hoje em sua terceira geração, possuem interatividade e uma série de aplicativos como *e-mail*, *chat*, listas de discussão, atendimento *on line*, entre outras facilidades. Os portais de última geração incorporam *blogs* próprios e oferecem espaço para que seus assinantes disponibilizem seus próprios *blogs* no mundo virtual. Como exemplo pode-se citar os portais dos grandes provedores de Internet como o Terra e o Uol, e ainda o Yahoo, entre outros.

De forma sintética, Eckerson (1999 *apud*, Dias, 2001) apresenta os requisitos inerentes aos portais corporativos, como mostra o Quadro 9:

Quadro 9: Requisitos mínimos de um portal corporativo

<b>Requisito</b>	<b>Descrição</b>
Facilidade para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar a informação correta, com o mínimo de treinamento.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, apresentando o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.
Compartilhamento cooperativo	O portal deve permitir aos usuários públicos compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando a conexão com sistemas heterogêneos, tais como: correio eletrônico, bancos de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores <i>web</i> , <i>groupwares</i> , sistemas de áudio, vídeos, etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico da informação nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados.
Ferramenta de inteligência de negócios integrada	Para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.
Serviços distribuídos	Para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores.
Definição flexível das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa por meio dos perfis de usuário.
Interfaces extremas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.
Interfaces programáveis	O portal também deve ser capaz de ser "chamado" por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável ( <i>API-Application-Programming Interface</i> ).
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, com criptografia, autenticação, <i>firewalls</i> , etc. Deve também proporcionar auditoria dos acessos a informações, das alterações e configurações, etc.
Fácil administração	O portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica. Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, aproveitando na medida do possível a base instalada de <i>hardware</i> e <i>software</i> adquirida.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar o acesso às informações consideradas relevantes.

Fonte: Dias (2001)

Um último aspecto dos portais corporativos a ser teorizado é a sua utilização como veículo para o desenvolvimento do comércio eletrônico ou *e-commerce*, que representa a evolução do comércio à distância.

### **2.5.2 Os portais e o comércio eletrônico**

O *e-commerce* ou comércio eletrônico é considerado a forma mais avançada de venda ao consumidor, onde a presença física do consumidor não é necessária em nenhum momento do processo. Através do comércio eletrônico viabilizado pelos portais de internet podem-se abrir novos mercados, alcançar novos clientes, facilitar e tornar mais rápido o comércio para a base de clientes existente (Toledo, 2002).

Moskorz (2002, p. 12) afirma que *e-commerce*

“[...] é o ato de fazer negócios eletronicamente, englobando todo o processo de negócios (propaganda, marketing, vendas, pedidos, manufatura, distribuição, serviço ao cliente, suporte pós-venda, reposição de estoques, etc.) envolvendo várias tecnologias emergentes além da Internet.”

No mesmo sentido, Albertin (1999, p. 56) caracteriza o comércio eletrônico como “[...] a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio”

Os modelos básicos de comércio eletrônico podem ser visualizados no Quadro 10:

Quadro 10: Modelos de e-commerce

<b>Modelo de e-commerce</b>	<b>Característica</b>
Business-to-business (B2B)	Transações entre empresas, geralmente em uma relação de fornecedor ou usuário de produtos, serviços e informação;
Business-to-consumer (B2C)	Transações entre empresas e consumidores; versão eletrônica da venda a varejo;
Government-to-government (G2G)	Integração entre os serviços disponibilizados pelo governo; envolve ações de reestruturação e modernização de processos e rotinas.
Consumer-to-government (C2G)	Envolve o relacionamento do consumidor com o Estado para obter serviços, benefícios ou informações (multas, declaração do imposto de renda)
Consumer-to-consumer (C2C)	Transações entre consumidores finais (nos leilões virtuais, por exemplo)
Consumer-to-business (C2B)	Transações entre consumidores e empresas, como por exemplo, passageiros que dão lances por passagens aéreas.

Fonte: Adaptado de Toledo (2002)

De uma maneira geral, as empresas desenvolvem portais para o comércio eletrônico *B2C* com o objetivo de:

- a. promover a apresentação eletrônica de bens e serviços;
- b. aumentar a proporção de vendas dos produtos através de uma maior divulgação e marketing;
- c. fornecer um ambiente de comércio que seja atrativo ao cliente e de fácil navegação;
- d. d) oferecer formas de pagamento e transporte acessíveis ao público alvo, melhorando o tempo e a qualidade dos serviços prestados;
- e. automatizar transações entre fornecedores e empresas de modo a minimizar custos e agilizar processos.

De acordo com Rossato (2002) as vantagens de um comércio eletrônico bem planejado e bem implementado são muitas:

- a. as relações com os clientes são aprimoradas, devido a uma maior interação realizada através de linhas diretas (e-mail, atendimento on-line) ou por meio de propaganda e marketing feitos no próprio site;
- b. o custo para conquistar a confiança de um cliente é inferior ao custo que seria gasto no comércio tradicional;



- c. através da racionalização de processos e pessoal, o tempo que envolve todo o processo de compra, venda e entrega do produto é otimizado;
- d. as despesas com transporte, armazenamento, distribuição são reduzidas, bem como as despesas com estoque através da automação e redução dos tempos de processamento.

Para Hammond (2002) a tendência atual é o aumento do número de residências com acesso à Internet, seja por linha telefônica, banda larga ou canais de comunicação móvel, o que significa a expansão do comércio eletrônico voltado para o consumidor final (*B2C*).

O que se pode constatar pela teoria é que os portais corporativos representam uma nova realidade nos negócios globais e, estendendo-se essa constatação à prática organizacional, a tendência é de que eles se tornem um elemento cada vez mais importante do esforço promocional das empresas.

A crescente importância teórica dos portais corporativos, e das ações que por seu intermédio são veiculadas na Internet, podem ser verificadas por pesquisas como a divulgada pela Associação Brasileira de E-Business (2008).

Segundo a entidade, a última pesquisa “Panorama da Comunicação Digital Corporativa – Cenário 2006”, na qual foram entrevistados representantes de 105 organizações, sendo 42% pertencentes à indústria, 50% ao setor de serviços e 8% ao comércio, divulgou as seguintes informações:

- ✓ 76% das prestadoras de serviço consideram imprescindíveis as ações pela Internet;
- ✓ 22% das empresas entrevistadas possuem somente *sites* com informações sobre a empresa e 38% com informações de produtos e serviços;
- ✓ Apenas 10% contam com um *site* de relacionamento e comércio eletrônico, enquanto em 2005, nenhuma empresa entrevistada possuía este tipo de canal;

- ✓ Como reflexo dos benefícios da *Web*, que já têm sido identificados e valorizados pelas corporações, 72% dos entrevistados consideram imprescindível o desenvolvimento de projetos de relacionamento com os clientes pela Internet e 24% caracterizam como importante, contra apenas 4% que o classificam como desejável.
- ✓ O *chat on-line* é considerado uma das ferramentas mais promissoras de relacionamento com os clientes, entretanto apenas 15% já utilizam esta ferramenta.

Pode-se inferir que além do cabedal teórico, a prática organizacional também atesta que os portais corporativos deixaram de ter um caráter apenas institucional e informativo para transformarem-se em ferramentas para abrigar ações de relacionamento e de transações *on-line*.

### 3. METODOLOGIA

Acevedo e Nohara (2006) consideram que para o reconhecimento de um estudo como uma pesquisa científica depende de sua condução por meio de uma investigação planejada e desenvolvida dentro das normas e o rigor da metodologia científica.

Assim, a escolha da metodologia que permeou este trabalho considerou as recomendações de Yin (2004), Gil (2008), Acevedo e Nohara (2006), Eisenhatdt (1989), entre outros, para a elaboração de trabalhos científicos.

Partindo dos pressupostos desses autores, e de acordo com os objetivos propostos, este trabalho foi metodologicamente conduzido como uma pesquisa exploratória, que de acordo com a recomendação de Zilber (2002) é apropriada para a utilização em Administração de Empresas. A autora afirma que:

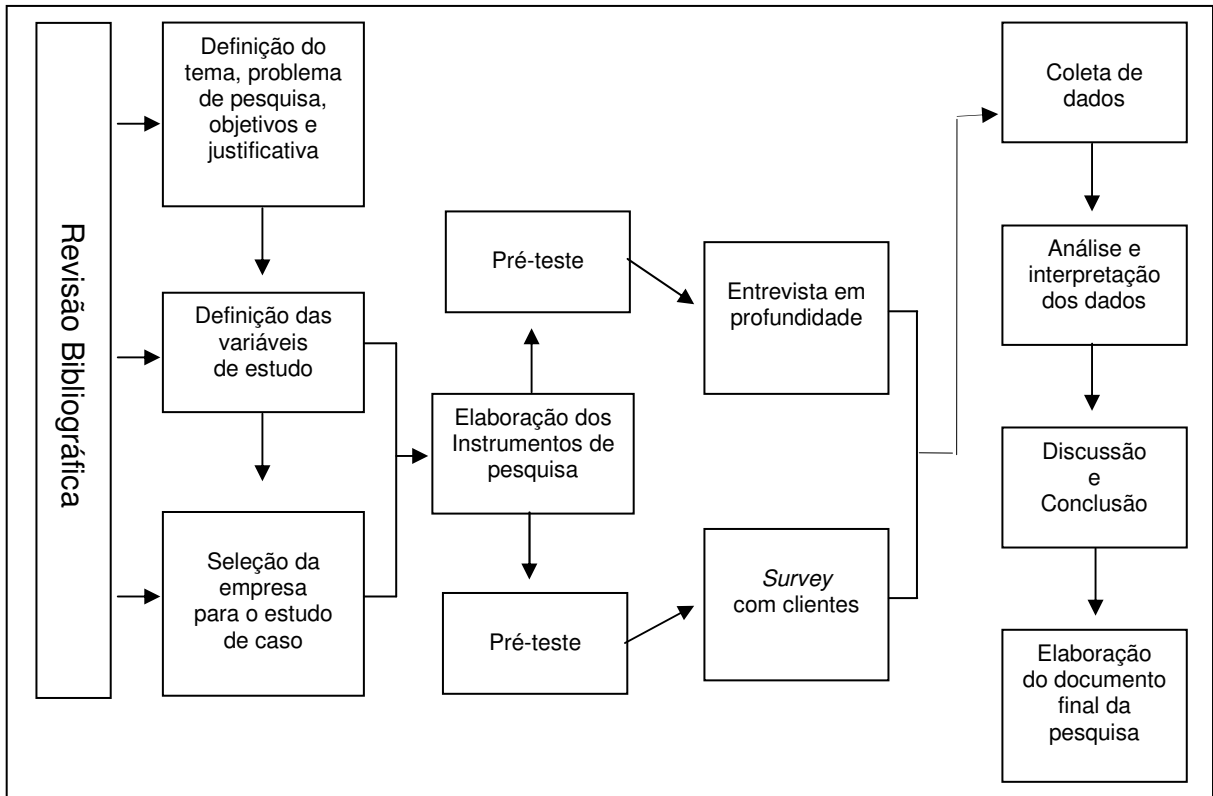
*“A pesquisa em Administração de Empresas lida com situações de considerável dificuldade em explicar, prever e controlar, em função de sua natureza complexa envolvendo pessoas, instituições e ambiente em mudança contínua, jogos de poder e, não simplesmente, relações determinísticas de causa e efeito”.* (Zilber, 2002, p.145)

Como método, escolheu-se o estudo de caso único, partindo-se da análise de dados e informações fornecidos pela empresa, bem como da realização de entrevistas em profundidade com seus executivos, encerrando a abordagem qualitativa do trabalho. Completando a triangulação de dados, utilizou-se uma abordagem quantitativa junto aos clientes da empresa em estudo, por meio da aplicação de um levantamento do tipo *survey*.

Desta forma, além de descrever detalhadamente a metodologia a ser utilizada para a consecução do estudo proposto, este capítulo tece considerações sobre a escolha e justificativa da tipologia de pesquisa escolhida, além de observações sobre a escolha do caso a ser estudado e os instrumentos e a coleta de dados.

O desenho da metodologia de pesquisa a ser aplicada ao trabalho é apresentado na Figura 4, detalhando a seqüência das etapas a serem desenvolvidas:

Figura 4 – Desenho da metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.1 Tipologia de pesquisa

Por sua natureza, este trabalho pode ser descrito como uma pesquisa aplicada, que se caracteriza como um estudo onde, segundo Gil (2008), as razões para sua realização são de ordem prática e decorrem “... do desejo de se fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (p.17)

No entanto, para que uma pesquisa seja metodologicamente correta, Gil (2008) especifica que ela deve ser classificada de acordo com um critério específico.

O autor afirma que usualmente observam-se os objetivos gerais de uma pesquisa como critério para sua classificação em um dos três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Por suas características, este trabalho se define como uma pesquisa exploratória, escolha que se justifica nos argumentos de autores que descrevem sua utilização sob diferentes parâmetros: Selltiz *et al.* (1974) e Yin (2004) ratificam seu emprego quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema; para Samara e Barros (2004) elas têm caráter informal, flexível e criativo, sendo utilizadas para familiarizar o pesquisador com o fenômeno e para embasar estudos mais estruturados, como os descritivos e os causais; Churchill e Peter (2000) recomendam os estudos exploratórios para identificar áreas para um estudo mais aprofundado sobre a natureza de um problema e, ainda para gerar hipóteses ou explicações prováveis sobre o mesmo; Yin (2004) considera os estudos exploratórios ideais quando há a necessidade de se responder a questões do tipo “como” e “por quê”.

A realização da pesquisa exploratória se apoiou em quaisquer fontes que pudessem contribuir para a compreensão do tema em estudo como: consultas a livros, revistas especializadas, jornais, publicações acadêmicas, entrevistas com especialistas ou profissionais experientes, estudo de casos selecionados, além da observação informal, onde são observados objetivos, comportamentos e fatos (MATTAR, 1999).

Assim, considerando-se:

- a. as características intrínsecas e a natureza contemporânea do contexto em estudo;

- b. a finalidade de esclarecer e aprofundar aspectos relevantes sobre o tema em estudo, ou seja, os objetivos da empresa frente à percepção do cliente quanto ao relacionamento através de seu portal corporativo;
- c. a proposta de contribuir para estudos futuros sobre o relacionamento e a fidelização de clientes no ambiente dos portais corporativos;

pode-se observar o caráter exploratório da pesquisa objeto desta dissertação.

A escolha do método utilizado, o estudo de caso, também foi definido como ideal para atender aos objetivos deste trabalho.

### **3.1.1 O estudo de caso como método**

Lakatos e Marconi (1983) e Fachin (2001) definem como método a escolha de um conjunto de procedimentos ou atividades sistêmicos adotados para descrever ou explicar uma situação sob estudo. Essa escolha deve ser criteriosa e observar a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

De acordo com a análise da natureza e do objetivo do estudo proposto, optou-se pela utilização do estudo de caso como o método direcionador deste trabalho.

César (1995) define caso como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto. Acrescenta a autora que sendo uma unidade de análise, o caso pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação.

Descritas por Stake (*apud* CÉSAR 1995), as características do estudo de caso são amplas e podem ser definidas como:

*“[...] descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo de relato é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo”. (CÉSAR, 1995, p.35)*

Yin (2004) determina que a realização de um estudo de caso deve envolver cinco elementos: a) as questões do estudo; b) suas proposições (se houver), c) suas unidades de análise; d) a lógica que une os dados às proposições, e, e) os critérios para a interpretação dos dados.

O mesmo autor argumenta que o método se mostra o ideal para a averiguação do motivo pelo qual um conjunto de decisões foi tomado (*por que* a empresa utiliza o portal corporativo como ferramenta de relacionamento), *como* essa ferramenta, em conjunto com o marketing de relacionamento é utilizada para criar relacionamento e fidelização de clientes e, ao investigar-se a percepção do cliente, quais são os resultados de tal iniciativa.

Entretanto, para Fachin (2001) e Yin (2004) os estudos na área de Administração de Empresas podem requerer tanto a utilização de estudos de um único caso quanto a de casos múltiplos, escolha esta determinada em função da natureza da situação a ser investigada.

A opção pelo estudo de caso único como orientador deste trabalho encontra justificativa nas concepções de Yin (2004) e Stake (1983) ao assumir como pressupostos a investigação de um fenômeno atual (a utilização de portais corporativos na busca de relacionamento e fidelização do 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).

Segundo entendimento de Yin (2004), um estudo de caso único é relevante quando representa um caso raro que valha a pena ser documentado ou sirva a um propósito revelador, podendo também ser utilizado quando se deseja compreender processos de inovação e mudanças a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo (BRANCALIÃO, 2007).

Assim, o que configura o aspecto raro do caso em evidência, e que justifica a utilização do estudo de caso único, é a falta de elementos comparativos (CÉSAR, 1995), ou seja, apesar do marketing de relacionamento estar se popularizando como ferramenta e de ser hoje utilizado por empresas de todos os segmentos, poucas se propõem a conduzir suas ações de relacionamento com o cliente unicamente por meio de seu portal corporativo.

Este fato é corroborado por pesquisa realizada pela Associação Brasileira de E-Business (2008) na qual se constatou que 76% das empresas prestadoras de serviço consideram imprescindíveis as ações pela Internet, mas apenas 10% contam com um *site* de relacionamento. Não foram encontrados dados sobre empresas que concentram toda a sua estratégia de relacionamento no portal corporativo.

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 quantitativa e qualitativa de forma conjunta, Connolly (1999, *apud* Bicalho, 2004) afirma que ao serem usadas ao mesmo tempo, propiciam uma teoria global mais forte e robusta do que uma única abordagem. Na mesma linha, Eisenhardt (1989) afirma que a combinação de dados quantitativos com dados qualitativos é fortemente recomendável para uma melhor análise, condensando desta forma o processo de triangulação.

Segue-se, então a defesa da utilização que este trabalho fez de cada abordagem, qualitativa e quantitativa, em particular, e de ambas em conjunto.



### **3.1.2 A triangulação de dados**

De acordo com os objetivos deste trabalho, fez-se necessária a utilização da combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, que Jick (1979, *apud* Neves, 1996) chama de “triangulação”.

Morse (1991, *apud* NEVES, 1996) vai além, e denomina “triangulação seqüenciada” ao procedimento de utilizar-se o resultado obtido com a utilização de um método como base para o planejamento e emprego do outro método que o segue e complementa.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, na forma de entrevistas em profundidade e por meio da análise de conteúdo dessas entrevistas foram identificados os elementos para a composição do questionário para a pesquisa quantitativa (*survey*), necessária às conclusões deste trabalho.

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

Pettigrew (1992), defende que o estudo de caso é um método bastante apropriado para ser aplicado por meio de uma abordagem qualitativa, sendo de importância fundamental para que o contexto do fenômeno estudado seja levado em consideração.

Neste trabalho optou-se por um estudo de caso único, em profundidade, com entrevistas com os principais gestores envolvidos no processo, por meio das quais buscou-se compreender os objetivos estratégicos da empresa em relação à utilização de seu portal corporativo para promover relacionamento com seus clientes.

Eisenhardt (1989) indica que um estudo qualitativo não precisa ser realizado obrigatoriamente de forma linear. A autora admite que haja um trânsito entre as diversas etapas, podendo-se retornar às anteriores quando necessário em consequência das respostas obtidas em cada entrevista, possibilitando desta forma eventuais correções no andamento do trabalho.

### **3.1.2.2 A abordagem quantitativa no estudo de caso**

Para a verificação dos resultados propostos por Yin (2001), ou seja, se o cliente se torna 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*.

No contexto deste trabalho, a afirmação de Genesine (2008, pg. 17) de que “*não basta colocar um site no ar e esperar que ele receba a participação das pessoas*”, confirmou a necessidade de desdobramento da investigação no sentido de se conhecer a reação das pessoas às ações e objetivos da empresa.

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

No mesmo sentido, Bruyne *et al* (1991) também defendem que o estudo de caso possa recorrer a métodos quantitativos para investigar fenômenos específicos e a relação de causa e efeito entre variáveis. A relação mencionada pelos autores é parte do escopo de análise deste estudo, que se debruça sobre as ferramentas e ações da empresa no portal e a reação de seus clientes, em termos de relacionamento, frente às mesmas ferramentas.

O levantamento quantitativo de dados utilizado nesse 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.

Malhotra (2001) classifica os *surveys* pelo modo como são administrados, obtendo-se: a) entrevistas por telefone; b) entrevista pessoal; c) entrevistas por correio; e, d) método eletrônico. Entre os métodos apresentados, escolheu-se o método de entrevista pessoal, com abordagem dos participantes pela própria pesquisadora e pesquisadores treinados para essa finalidade.

Segundo Gil (2008) a validade de um *survey* está também ligada ao tamanho do universo pesquisado, que deve atingir dezenas, centenas ou milhares de elementos. Para preencher os requisitos de validade apontados pelo autor, esta pesquisa utilizou uma amostra representativa dos assinantes da operadora que se propôs a estudar, especificada a seguir.

### **3.2 Escolha da amostra**

De acordo com Gil (2008): *“Para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por número adequado de elementos”*. (p. 124)

Para efeito deste estudo, a análise considerou dados obtidos de dois diferentes grupos:

- a) Estudo de caso: para esta pesquisa foram abordados os executivos da empresa em estudo, sendo a amostra para entrevista composta por três executivos envolvidos com seu portal corporativo: o Gerente de Tecnologia da Informação, a Gerente de Relacionamento e Fidelização e a Diretora de *Marketing* e Publicidade da empresa TVA Comunicações Ltda. Uma quarta entrevista, a título de pré-teste, foi realizada com o Gerente de Vendas e Estratégia Residencial, também diretamente envolvido com o portal corporativo. No estudo exploratório, esse tipo de consulta é considerada fonte de informação, denominada por Mattar (1999) como “pessoas com experiência”.

Considerando-se a especificidade de funções dos entrevistados, seu grau de envolvimento no portal e a quantidade e riqueza de informações reveladas nas entrevistas a amostra foi considerada suficiente.

- b) *Survey*: a realização do *survey* abordou uma amostra composta por 397 entre os aproximadamente 47.000 participantes do programa de relacionamento e fidelização “TVA com Você”, disponível no portal corporativo da empresa. Os assinantes 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 pela pesquisadora de forma não aleatória,.

No caso do *survey* o tamanho da amostra foi determinado a partir do cálculo proposto por Gil (2008) e representado pela Tabela 1. Esta tabela determina a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margens de erro de 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10%, trabalhando-se com a hipótese de  $p=0,5$  e com coeficiente de confiança de 95,5%.

Tabela 1 – Determinação de amplitude da amostra

Universe amostral	Amplitude da amostra com as margens de erro indicadas					
	+ 1%	+ 2%	+ 3%	+ 4%	+ 5%	+ 10%
...						
5.000		1.667	909	556	370	98
6.000		1.764	938	566	375	98
7.000		1.842	949	574	378	99
8.000		1.905	976	480	381	99
9.000		1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	488	383	99
15.000	6.600	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
>100.000	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Fonte: Adaptado de Gil (2008, pg. 124)

De acordo com o quadro acima, e com as características do levantamento a ser efetuado neste trabalho, define-se que a amostra será não probabilística, não aleatória e escolhida por conveniência (MALHOTRA, 2001).

### 3.3 Instrumentos e coleta de dados

Gil (2008) considera que o processo de coleta de dados no estudo de caso é complexo, uma vez que esse tipo de pesquisa tem como princípio a utilização de mais de uma técnica de pesquisa para garantir a qualidade dos dados obtidos.

Segundo o autor, *“os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos”* (GIL, 2008, pg, 140), o que confere validade ao estudo e evita a interferência da subjetividade do pesquisador.

Concordando com Yin (2001), que também recomenda a utilização de múltiplas fontes de evidência, 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 estruturadas, aplicação de questionários e observações pessoais da pesquisadora; e,
- 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, entre outros.

Os dados necessários a esta pesquisa foram coletados através de:

- a. levantamento bibliográfico, com dados acima especificados;
- b. levantamento qualitativo de dados; e,
- c. levantamento quantitativo de dados, ambos conforme procedimentos descritos nos itens a seguir.

Durante todas as etapas de coleta de dados a pesquisadora atuou como observadora, reunindo dados e impressões que pudessem ser utilizados como informações para o enriquecimento das questões ou como subsídio para a

interpretação dos dados obtidos durante o processo de coleta, discussão e conclusão deste trabalho.

### **3.3.1 A coleta de dados qualitativos**

Como já antecipado, a pesquisa qualitativa foi efetuada por meio de entrevistas com os executivos da organização que de acordo com Yin (1984) é a forma mais adequada para a obtenção de dados primários, e no entendimento de Cooper e Schindler *“encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível”*. (COOPER e SCHINDLER, 2005, p.278)

Foram realizadas entrevistas em profundidade, com duração aproximada de uma hora sendo as questões abertas e elaboradas a partir dos objetivos enunciados deste trabalho, de dados secundários e da experiência pessoal da pesquisadora. Foi seguido o roteiro e entrevistas do Apêndice D.

Os entrevistados responderam livremente às questões propostas, sendo estimulados a oferecer contribuições espontâneas sobre o assunto, não observadas pela pesquisadora. Também nortearam o questionário as variáveis obtidas da análise do portal corporativo e do programa de relacionamento e fidelização nele veiculado.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pela pesquisadora que atuou como observadora participante durante todo o processo. Para o direcionamento das questões apresentadas aos executivos foram utilizados roteiros estruturados (Apêndices 1 a 3).

Os entrevistados são executivos da empresa, diretamente responsáveis pelas áreas e pelo processo decisório que envolve o portal corporativo e o programa de relacionamento em estudo, estando ligados respectivamente:

- a. à especificidade técnica do portal TVA (gerente de comunicação e marketing);

- b. à implantação e gerenciamento do programa de relacionamento e fidelização da empresa (gerente de fidelização); e,
- c. às estratégias ligadas aos clientes pessoas físicas (gerente de vendas estratégia residencial);
- d. 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).

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 (Apêndice 4) aplicado no *survey* com os assinantes da operadora.

Seguindo recomendação de Eisenhardt (1989) a coleta de dados nas entrevistas decorreu de forma concomitante à sua análise, de forma que se complementassem e preenchessem possíveis lacunas.

As lacunas surgidas ao longo do processo foram preenchidas com entrevistas complementares feitas por telefone e pessoalmente. Pelo envolvimento nos dois processos - o portal e o programa de relacionamento -, a gerente de relacionamento e fidelização foi quem mais esteve em contato com a pesquisadora, em aproximadamente cinco horas de entrevistas presenciais e por telefone. No total, foram aproximadamente quinze horas de conversas sobre os temas em estudo.

A escolha de três diferentes áreas para as entrevistas teve como objetivo estudar as informações relevantes para o estudo segundo as dimensões próprias às funções de cada executivo. Esse procedimento, recomendado por Eisenhardt (1989), permite evitar possíveis vieses, sejam aqueles provenientes da relação com os entrevistados ou da observação participante.

Para verificar a adequação do roteiro de entrevistas foi realizada uma primeira entrevista, a título de pré-teste, com um quarto executivo da empresa, da área de estratégia, determinando, após as adequações necessárias, a validade das questões apresentadas para a consecução dos objetivos propostos.

Após finalização do procedimento de coleta e análise dos dados, a amostra referente ao número de entrevistados foi considerada suficiente em razão da abrangência das áreas envolvidas com o portal e da profundidade e relevância dos dados obtidos. Qualquer outra entrevista que se pretendesse realizar teria que ser com funcionários periféricos ao processo, sem nenhum ganho em qualidade de informações para a consecução deste trabalho.

### **3.3.2 A coleta de dados quantitativos**

A segunda parte da coleta de dados foi efetuada por meio de um levantamento quantitativo, 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 a percepção dos clientes quanto às ferramentas e ações propostas como forma de relacionamento e fidelização pela empresa.

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. Também nesta fase foram necessárias adequações.

Ao seguir orientação de Aaker *et al* (2001) quanto à realização do pré-teste, buscou-se assegurar uma melhor qualidade dos dados obtidos, uma vez que, segundo os autores, para a elaboração do questionário de pesquisas não existem procedimentos exatos que garantam o êxito dos objetivos de medição.



A pesquisa foi aplicada em uma amostra não aleatória, probabilística e escolhida por conveniência entre os assinantes da operadora participantes do programa de fidelização “TVA com Você”, cujas ações estão disponíveis no portal corporativo da empresa. Essa amostra foi definida de acordo com Gil (2008).

O questionário foi composto por questões de múltipla escolha para a identificação do perfil dos respondentes; questões fechadas, utilizando a escala de Likert - para as questões envolvendo a opinião dos respondentes -, e uma questão aberta, solicitando sugestões dos respondentes quanto ao assunto proposto.

Por conveniência da pesquisadora, o questionário foi dividido em três partes: a primeira buscou identificar o perfil do assinante; a segunda avaliou sua experiência na utilização do portal TVA e das ferramentas e ações à sua disposição; e, a terceira, avaliou a percepção do assinante quanto ao relacionamento.

Definidos os parâmetros metodológicos, desenvolveu-se o modelo de pesquisa, considerado por Sampaio e Perin (2006) como o posicionamento do objeto em estudo dentro da base teórica ou de uma descrição mais ampla do fenômeno estudado, podendo ser gráfico ou não, adequado a este estudo.

### **3.4 Modelo conceitual de pesquisa**

Como modelo conceitual de pesquisa, Perin (2002) define o posicionamento do objeto em estudo dentro da base teórica ou de uma descrição mais ampla do fenômeno estudado, podendo ser gráfico ou não.

O modelo conceitual de pesquisa que direciona esta dissertação foi representado pela Figura 5 e tem como unidade de análise o portal corporativo da empresa objeto do estudo.

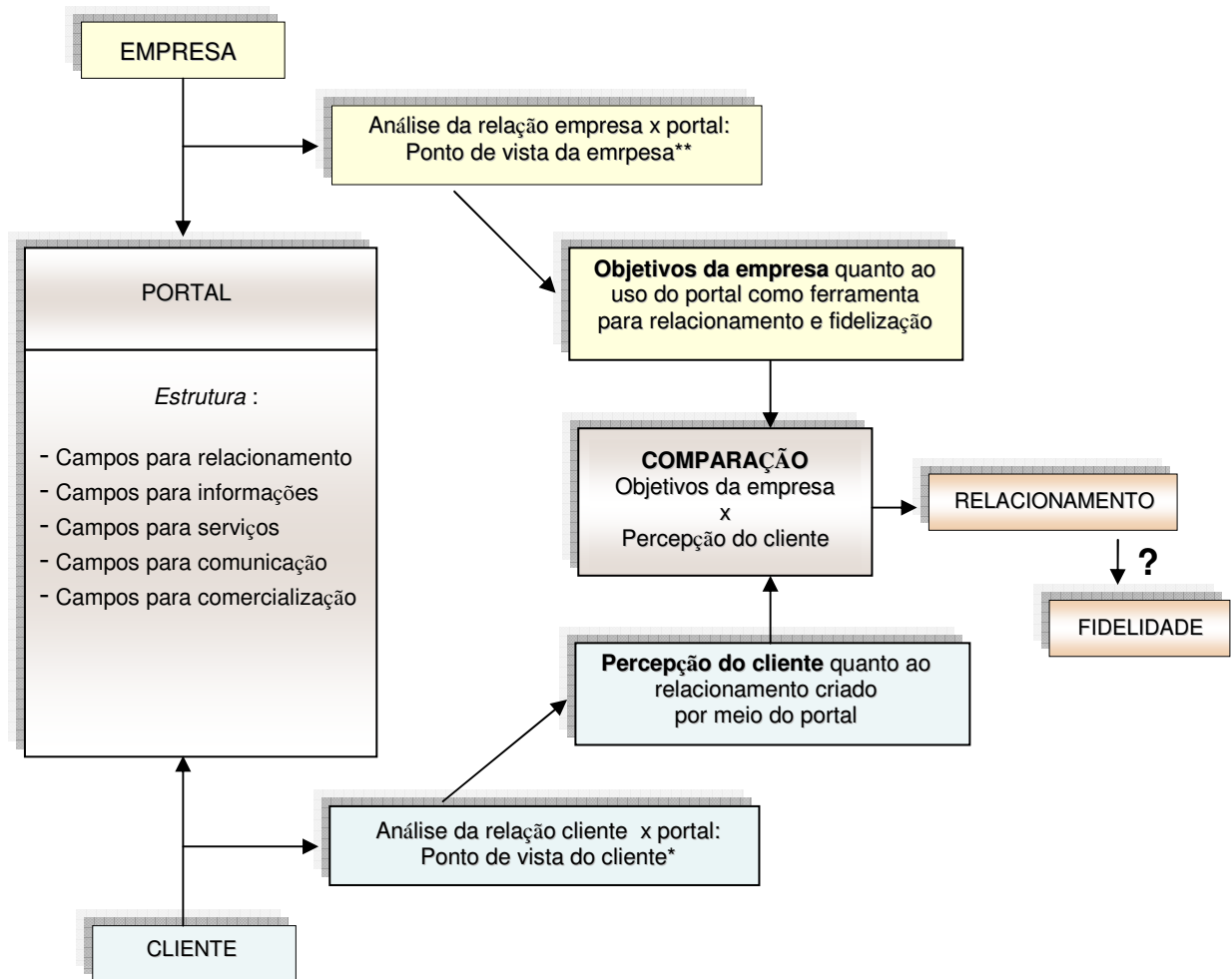
A partir da análise do portal, a pesquisa buscou compreender, através de entrevistas em profundidade com seus executivos, a relação da empresa com o

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, extraíndo-se daí a percepção que este cliente tem quanto à existência de um relacionamento com a empresa no mundo virtual.

Enfim, comparando-se objetivos e percepções através dos mesmos indicadores, buscou-se inferir se o portal contribui para o relacionamento da empresa com seu cliente e se, neste caso, pode levá-lo à fidelização.

Figura 5 – Modelo conceitual de pesquisa



\*para a análise da relação cliente-portal do ponto de vista do cliente: método de coleta de dados–survey

\*\*para a análise da relação empresa-portal do ponto de vista da empresa: método: entrevistas em profundidade

### 3.5 A escolha do caso

Na concepção de Stake (2000, *apud* Gil, 2008), os estudos de caso podem ser divididos em três modalidades: intrínsecos, instrumentais ou coletivos.

Esta pesquisa observou a recomendação de Gil (2008) quanto ao estudo de caso intrínseco, que deve ser utilizado quando - como no caso do estudo dos portais corporativos como ferramenta de relacionamento, desenvolvido neste trabalho - o objetivo do pesquisador não é formular ou desenvolver teorias, preocupando-se apenas em conhecer profundamente o objeto de estudo.

Este parâmetro direcionou a escolha do caso de interesse a ser estudado e evidenciou os portais corporativos como o objeto a ser investigado.

Quanto à unidade de análise, embora Gil (2008) determine que sua delimitação não seja uma tarefa simples, Brancalião (2007) afirma que é o pesquisador que decide quem, o quê, quando, por que e como observar.

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, tendo como *subjects* os assinantes da TVA participantes do programa de relacionamento e fidelização disponível no portal, denominado “*tvantagens*”.

### 3.6 Análise dos dados

A análise dos dados em uma pesquisa qualitativa pode ser considerada uma das etapas mais difíceis de um estudo e onde mais se exige do pesquisador.

Para Pozzebon e Freitas (1998) a adoção dos pressupostos adotados vai definir se uma pesquisa qualitativa pode ou não ser interpretativa. Os autores comentam que muitos pesquisadores tendem a conduzir seus estudos para a análise estatística, sugerindo que o processo torna-se mais fácil.

Entretanto, afirma Brancalião (2007), nem todos os casos são passíveis de análises estatísticas, pois estas exigem a quantificação de dados e quantificar dados subjetivos é pouco recomendável quando se conduzem estudos exploratórios, onde construto e variáveis estão em processo de construção. Neste caso, Miles e Huberman (1984) recomendam a aplicação de ferramentas como tabelas e gráficos para o gerenciamento e apresentação dos dados obtidos.

De acordo com Eisenhardt (1989), coleta e análise de dados devem ocorrer ao mesmo tempo, de forma que uma entrevista complemente a anterior, preenchendo possíveis lacunas.

Corroborando e expandindo as considerações da autora, Tesch (1990, *apud* Brancalião, 2007) elaborou um conjunto de práticas para a orientação do processo de análise qualitativa, a seguir:

- a. “a análise não é a última fase do processo de pesquisa, ela começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se integrada aos próprios dados;
- b. o processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido, e só termina quando novos dados nada mais acrescentam;
- c. a análise dos dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se para o nível conceitual;
- d. os dados são segmentados em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo, no entanto a conexão com o todo;
- e. os segmentos são categorizados de acordo com um sistema de organização derivado dos próprios dados;
- f. a comparação é a principal ferramenta utilizada durante a análise para formar as categorias, estabelecer as fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada uma destas e encontrar evidências;

- g. as categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise, e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores;
- h. a manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética, não havendo uma receita de como fazê-lo;
- i. os procedimentos não são mecanicistas, não há regras prévias que possam ser seguidas;
- j. o resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado, e apesar de muito da análise consistir em quebrar os dados em pedaços, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.” (Tesch, *apud* Brancalião, 2007, p. 77)

A complexidade da análise de dados obtidos em um estudo cresce a medida em que se torna evidente a necessidade da combinação ou triangulação de dados quantitativos e qualitativos para o resultado que se espera do trabalho.

Eisenhardt (1989) recomenda a combinação de dados qualitativos (obtidos por meio de entrevistas, bibliografia e observações) e quantitativos, resultado da aplicação de questionários. Esse procedimento é recomendável para que melhor se condense o processo de triangulação de dados e sempre que se busque uma análise mais completa do caso em evidência.

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, e de acordo com Minayo (2003), verifica hipóteses e ou descobre o que está por trás de cada conteúdo manifesto. “(...) *o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente)* (p. 74).

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 apóia 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. APRESENTAÇÃO DO CASO E RESULTADOS

Para apresentar e contextualizar os resultados obtidos neste estudo, o capítulo a seguir apresenta a empresa unidade de análise e seu portal corporativo, objeto de estudo desta pesquisa. Descreve, também, um panorama geral do ambiente no qual se desenvolve o mercado de TV por assinatura no Brasil e em São Paulo, mercado ao qual se restringe esta pesquisa. São apontados detalhes da performance da TVA neste mercado, mostrando seus objetivos, estratégias e ações do marketing de relacionamento em seu portal corporativo.

### 4.1 Histórico da TV por assinatura no Brasil

A TV por assinatura, de acordo com a Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), surgiu nos Estados Unidos na década de 40 como a solução para que pequenas comunidades recebessem os sinais de TV aberta que não chegavam a suas casas com boa qualidade.

A comunidade adquiria uma antena de alta sensibilidade e depois eram instalados cabos que levavam o sinal até as residências. Segundo a ABTA (2008), este sistema ficou conhecido como CATV, que servia como referência para designar a TV a cabo.

De acordo com Batista (2005), em 2002 a TV por assinatura estava presente em cerca de 80% dos lares americanos. Entretanto, números da *Consumers Electronics Association* (CEA) dos EUA, indicam que cerca de 70% dos domicílios, ou seja, mais que 70 milhões de lares, dependiam da TV a cabo para sua recepção primária de TV.

No Brasil, a TV a cabo surgiu em 1958 em Petrópolis-RJ e tinha o mesmo objetivo inicial da TV a cabo americana, ou seja, melhorar a recepção da TV aberta. Sua fase de maior desenvolvimento teve início a partir de 1989, com do surgimento do Canal+, o primeiro canal por assinatura no Brasil (PIZZOTTI, 2003).

Para a ABTA (2008), apenas a partir de 1991, ano que marcou a entrada dos grandes grupos de mídia no setor é que a indústria de TV por assinatura iniciou seu maior desenvolvimento.

A criação da TVA pelo Grupo Abril e da Globosat pelas organizações Globo deram o impulso necessário ao setor e em 1993 iniciou-se a operação da TVA, da Net Brasil e do Multicanal (PIZZOTTI, 2003)

O setor é regulado pela Lei de TV a Cabo, promulgada em 1995. Desde o início das operações até a promulgação da Lei as operadoras atuavam com base em licenças que a Lei transformou em concessões via licitação. As primeiras concessões foram autorizadas em 1998 e a partir daí novas licitações têm sido feitas regularmente (ABTA, 2008)

A TV por assinatura no Brasil pode ser considerada um luxo restrito a uma pequena parcela da população. Segundo Maldonado (2007), em junho de 2006, cerca de 4,2 milhões de pessoas tinham acesso à TV por assinatura, ou seja, aproximadamente 2,5% do total da população. É um número pouco expressivo, se comparado aos dados de Carrato (2008) sobre a presença de aparelhos de TV nos lares brasileiros, que atinge cerca de 95% de sua totalidade.

Segundo dados da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) publicados em 2008, 5.084 municípios, ou seja, a quase totalidade dos 5.564 municípios brasileiros pode ser abrangida pelo serviço de TV por assinatura utilizando a tecnologia DTH (*direct to home*), que envia sinais via satélite. Isto significa que as implicações para a disseminação da TV por assinatura não são técnicas, mas sim comerciais ou legais, já que o serviço é distribuído por concessão fornecida às operadoras. As tecnologias MMDS (*multipoint multichannel distribution system*), com sinais de microondas, e cabo atendem a somente 479 municípios.

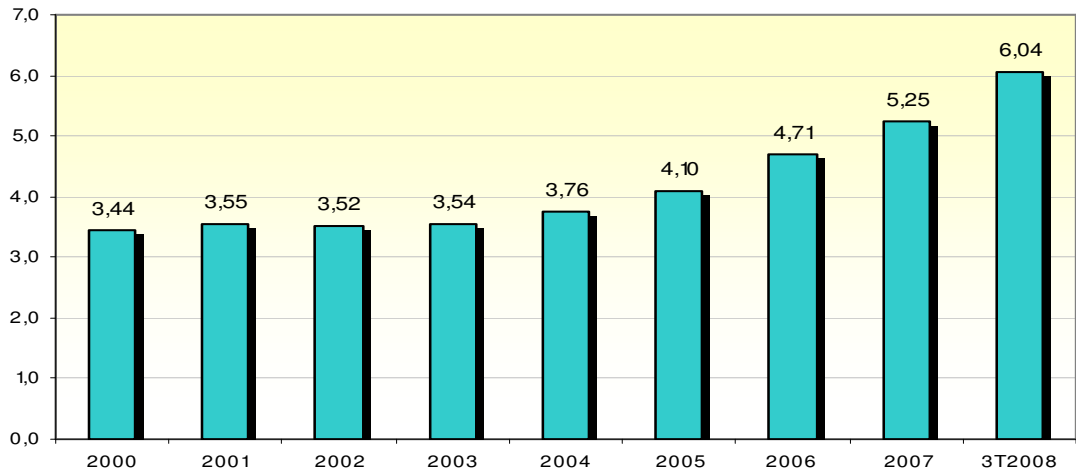
Assim, embora apenas uma pequena parcela da população tenha acesso à TV por assinatura, a abrangência do serviço é inegável e indica o potencial de crescimento do setor.



A evolução do setor de TV por assinatura no mercado brasileiro é evidente, bem como sua relevância e pode ser expressa por meio de importantes indicadores.

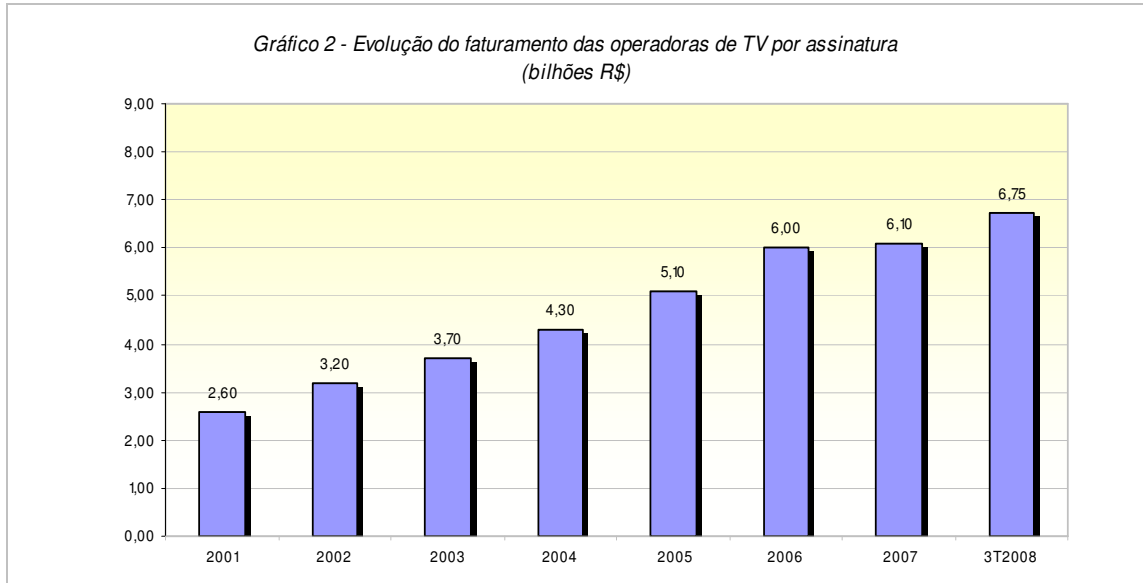
De acordo com a ABTA (Gráfico 1), no terceiro trimestre de 2008 o número de assinantes do serviço apresentou crescimento de 9% em relação ao trimestre anterior e se comparado com o mesmo período em 2007 esse aumento foi da ordem de 16%, chegando a 6,4 milhões de domicílios em todo o Brasil. Segundo dados da GLOBOSAT (2009) este número equivale a aproximadamente 20 milhões de pessoas atingidas pelo serviço.

*Gráfico 1 - Evolução da base de assinantes  
(milhões de domicílios)*



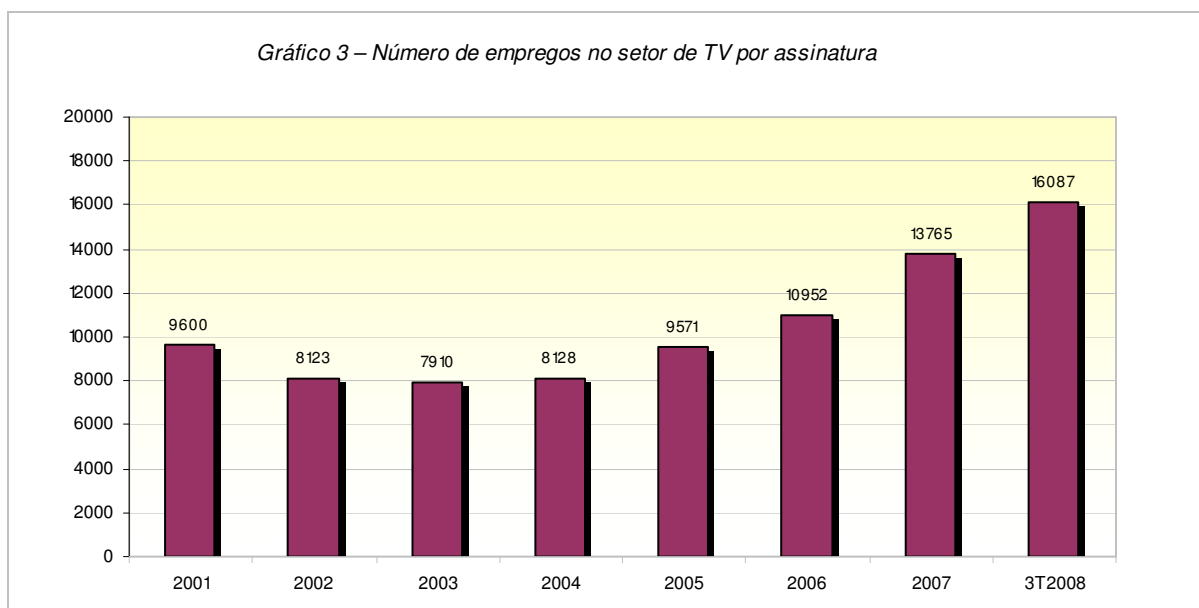
Fonte: Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA) , jan 2009

O faturamento bruto das operadoras, cuja evolução pode ser observada no Gráfico 2, também demonstra o crescimento do setor, chegando em 2008 a R\$ 6,75 bilhões, o que significa um aumento de 9% em relação ao mesmo período de 2007 e de mais de 250% nos últimos oito anos.



Fonte: Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), 2008

Outro indicador relevante é o número de empregos gerados no setor, que, como mostra o Gráfico 3, registrou aproximadamente 15 mil empregos até o terceiro trimestre de 2008, um incremento da ordem de 10% em relação ao mesmo período em 2007. Considerado um número pequeno em relação a outros setores da economia, os empregos gerados pelas operadoras do setor tendem a crescer a base de 10% ao ano nos próximos anos (ABTA, 2008).



Fonte: Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), 2008

As previsões indicam que os números citados serão fortemente afetados pela entrada de outras grandes operadoras de telefonia no setor, como já ocorreu quando a Telefônica adquiriu a TVA. A Telemar e a Oi estão pleiteando sua entrada ainda em 2009 na operação do *triple pay* (TV por assinatura, Internet banda larga e telefonia pelo *VoIP*).

Apenas como ilustração, a Telefônica prevê investir cerca de R\$ 2,4 bilhões no Brasil em 2009, inclusive no IPTV (TV por assinatura via Internet), um novo sistema que prevê a utilização de fibra ótica para a transmissão da banda larga. Essa nova tecnologia deverá estar disponível em julho de 2009 por meio da TVA.

## **4.2 A empresa TVA Comunicações**

A escolha da TVA para análise deste caso foi feita por conveniência da autora, 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 multiserviços (TV por assinatura, internet banda larga e voz) a empresa tem como sócios os grupos Abril Comunicações SA e Telefônica Telecomunicações SA 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:

- Foi a primeira empresa a oferecer TV por assinatura digital via cabo no Brasil, em 2004;

- Foi a primeira operadora *triple play* do país, oferecendo ao mercado serviços diversificados de TV por assinatura (TVA), Internet banda larga (Ajato) e VoIP - Voz sobre IP (TVA Voz);
- Foi a primeira a operar com as três tecnologias de distribuição: cabo, MMDS e fibra óptica;
- Com a TVA Portátil (Slingbox) tornou-se a pioneira em TV para celulares;
- Pioneira em oferecer acesso residencial por fibra ótica, uma conexão bidirecional que ampliará a oferta de serviços customizados, como a personalização de programação e guias de informação, *video on demand* e acesso na TV a conteúdos de *Internet*;
- Pioneira em *Network DVR* que permite a gravação de programas em um *hard disk* presente no *media center* da residência ou em ambiente virtual.
- Pioneira no mercado brasileiro com o projeto WiMAX (tecnologia de banda larga sem fio que permite levar internet rápida a locais remotos, sem o custo decorrente de cabear grandes distâncias).

Segundo Virgílio Amaral, diretor de estratégia e tecnologia da TVA, “tudo isso lança um novo desafio para o mercado, que precisará rever seus modelos de negócio para atender à demanda do consumidor por customização”.

Com a aquisição de parte das operações da empresa pela Telefônica Telecomunicações em 2006 e início das operações conjuntas em 2007 a TVA ganhou maior capacidade de expansão e maior poder para enfrentar suas concorrentes diretas: a NET, que domina o mercado de TV por assinatura no Brasil, e a Skv

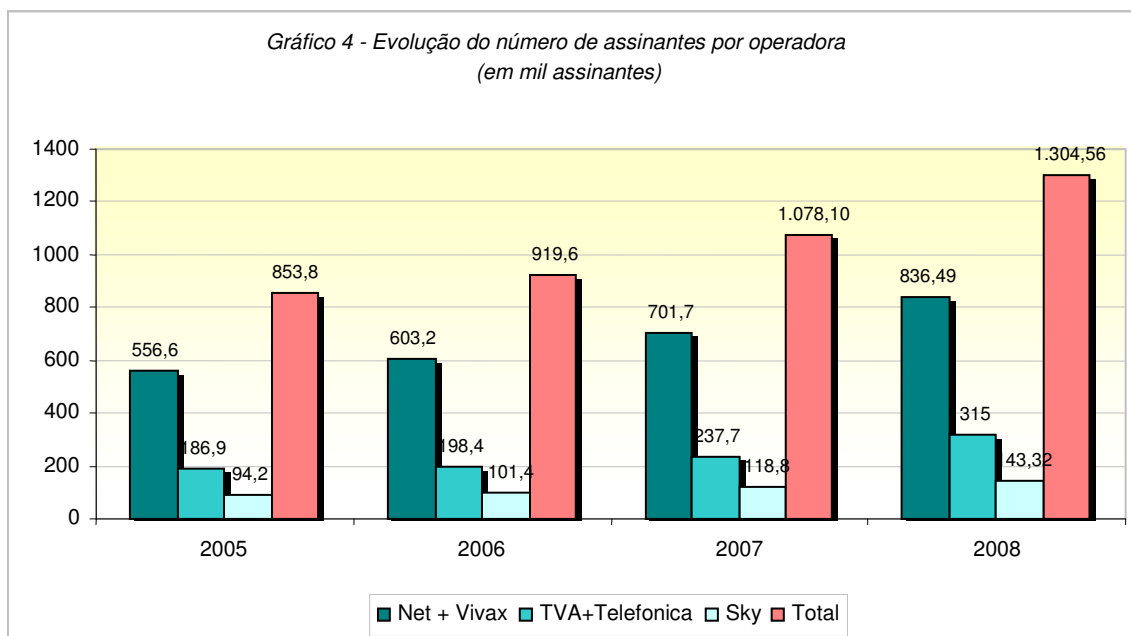
#### **4.2.1 Evolução e participação no mercado**

Dados na ANATEL (2008) informam que operam hoje no mercado brasileiro 173 empresas distribuidoras de sinais de TV por assinatura, que juntas detêm 347 outorgas em operação. Segundo a agência reguladora, o que determina o poder de crescimento no setor não é o número de empresas atuantes, mas a sua capacidade de investimento.

De acordo com Bolão e Barros (2004) as grandes empresas são mais competitivas por apresentarem maior capacidade de investir nas novas tecnologias, o que afasta as empresas menores da concorrência, criando um movimento de fusões que leva a uma maior concentração.

Este é o caso da TVA que ao aliar-se à Telefônica em 2006 viu sua capacidade de operação e de crescimento na participação no mercado ser ampliada até chegar aos números atuais.

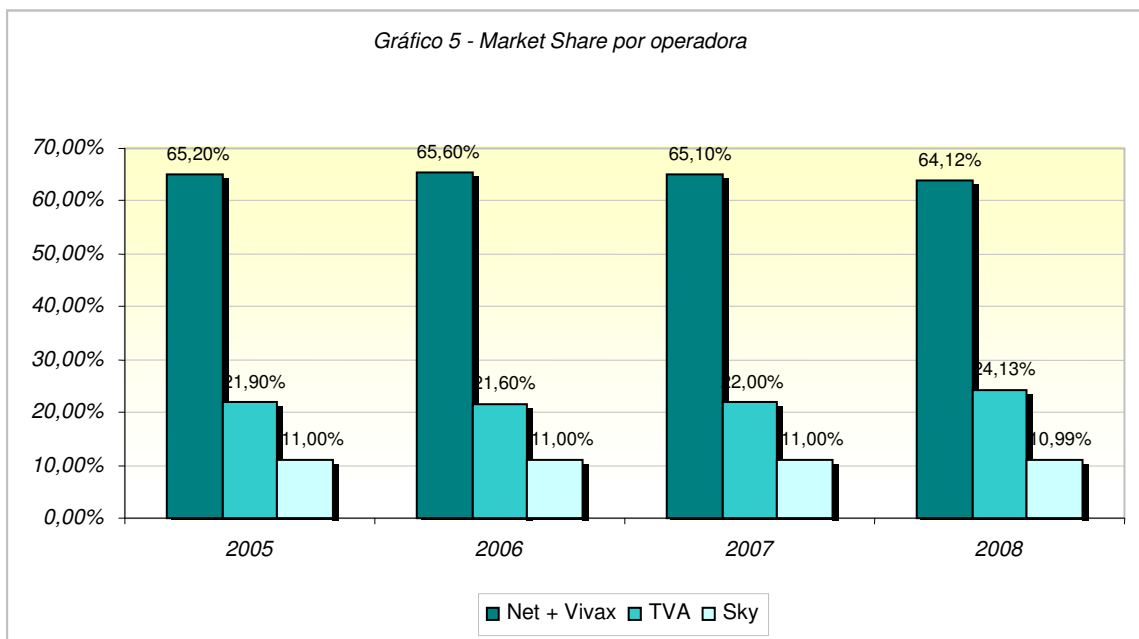
Na Grande São Paulo, seu maior mercado, o Gráfico 4 mostra a evolução da participação da empresa em relação às suas maiores concorrentes:



Fonte: TVA (2008)

No último ano a operadora cresceu 32%, ficando 8,3% acima do crescimento do mercado, que também apresentou forte crescimento, em torno de 21% no mesmo período.

Números da operadora mostram que o crescimento de seu *market share* ficou em torno de 2,3% no período de 2007 a 2008, como mostra o Gráfico 5, o que significa a TVA como a única operadora com aumento do *share* no período.



Fonte: TVA (2008)

A introdução de novas tecnologias e a aprovação de novas regras para a ampliação da participação das empresas no mercado nacional (Projeto de Lei 29) deverão levar a TVA a um novo patamar no cenário brasileiro.

Entretanto, ainda que o forte investimento em inovação e tecnologia impulsionem seu crescimento no mercado, a empresa aposta em seu relacionamento com o cliente como um dos fatores mais importantes para a manutenção e expansão desse crescimento.

O investimento no relacionamento com o cliente traduz a postura diferenciada na relação da TVA com seus assinantes e eleva seu portal corporativo à condição de um dos mais importantes instrumentos de consolidação da empresa no mercado brasileiro.

#### **4.2.2 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, além de *making offs* de filmes em cartaz, biografias de diretores, atores e atrizes nacionais e internacionais. Atua também como divulgador de eventos culturais, estabelecimentos (bares, restaurantes, academias, hotéis, entre outros) que mantém 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 mesmo acontece, em menor escala, com a “On TVA”, a revista mensal de programação que veicula a grade dos canais TVA com resumo de filmes e demais atrações. A “On TVA” também divulga os serviços da empresa e as ações do programa de relacionamento, informando que para fazer parte do programa é preciso acessar o portal.

Por meio de outra ferramenta, o boleto de cobrança, a TVA envia ao assinante uma espécie de *news letter*, que sintetiza o que há de mais importante para o assinante quanto à programação, promoções e ações de relacionamento promovidas no mês em andamento. Novamente o assinante é remetido ao portal para participação no programa.

Em comum, todas as ferramentas fazem do programa de relacionamento seu objetivo principal e todas, divulgando as ações e benefícios do “TVA com Você”, a forma de cadastro e de participação no programa, sempre convidando o assinante a acessar o portal no endereço [www.tva.com.br](http://www.tva.com.br), onde o programa está centralizado.

A quarta ferramenta é o portal TVA, eleita pela empresa a principal ferramenta de marketing de relacionamento da empresa.

#### **4.2.3 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. Uma nova versão do portal está prevista para entrar no ar nos próximos meses.

Antes que a primeira versão do portal entrasse no ar em 1996, os serviços da TVA no ambiente virtual estavam dispersos em três diferentes sites: TVA (*pay TV*), Ajato (Internet banda larga) e TVA Voz (serviços de telefonia). 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.

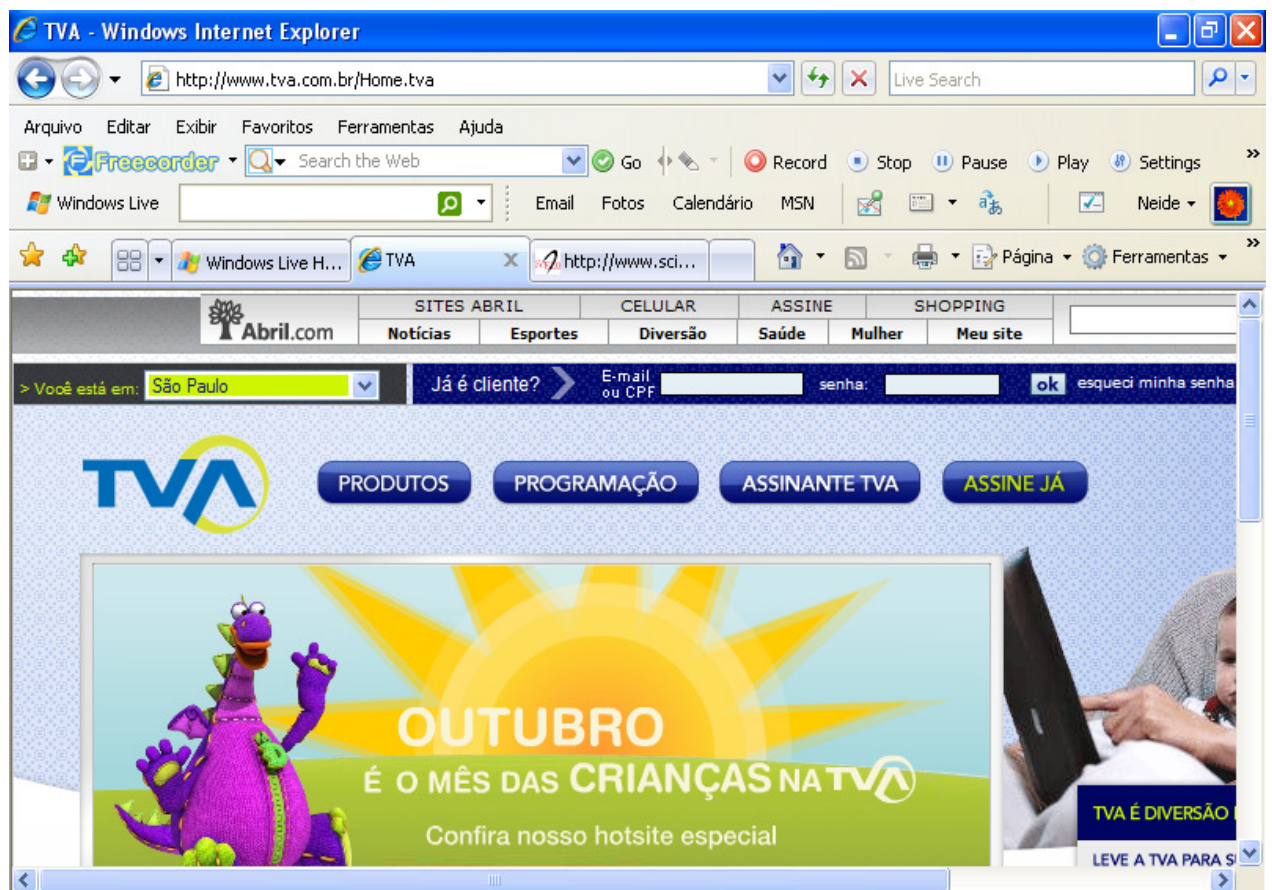


A proposta da empresa é explorar a interatividade proporcionada pela ferramenta virtual para consolidar sua estratégia de marketing. Assim, o portal TVA foi concebido de acordo com os seguintes objetivos:

- a) ser um veículo de *comunicação* entre a empresa e seus clientes;
- b) ser o principal canal de *informação* sobre a empresa, seus produtos e serviços;
- c) prestar *serviços* para os assinantes;
- d) *comercializar* produtos e serviços para *prospects* e clientes, e,
- e) disponibilizar seu programa de *relacionamento* e fidelização de clientes, o “TVA com Você”.

Com estes objetivos, a TVA construiu seu portal e o fez evoluir até a versão atual, cuja *home page* está no endereço <http://www.tva.com.br> e pode ser observada conforme a Figura 6 :

Figura 6 – Portal TVA - Home



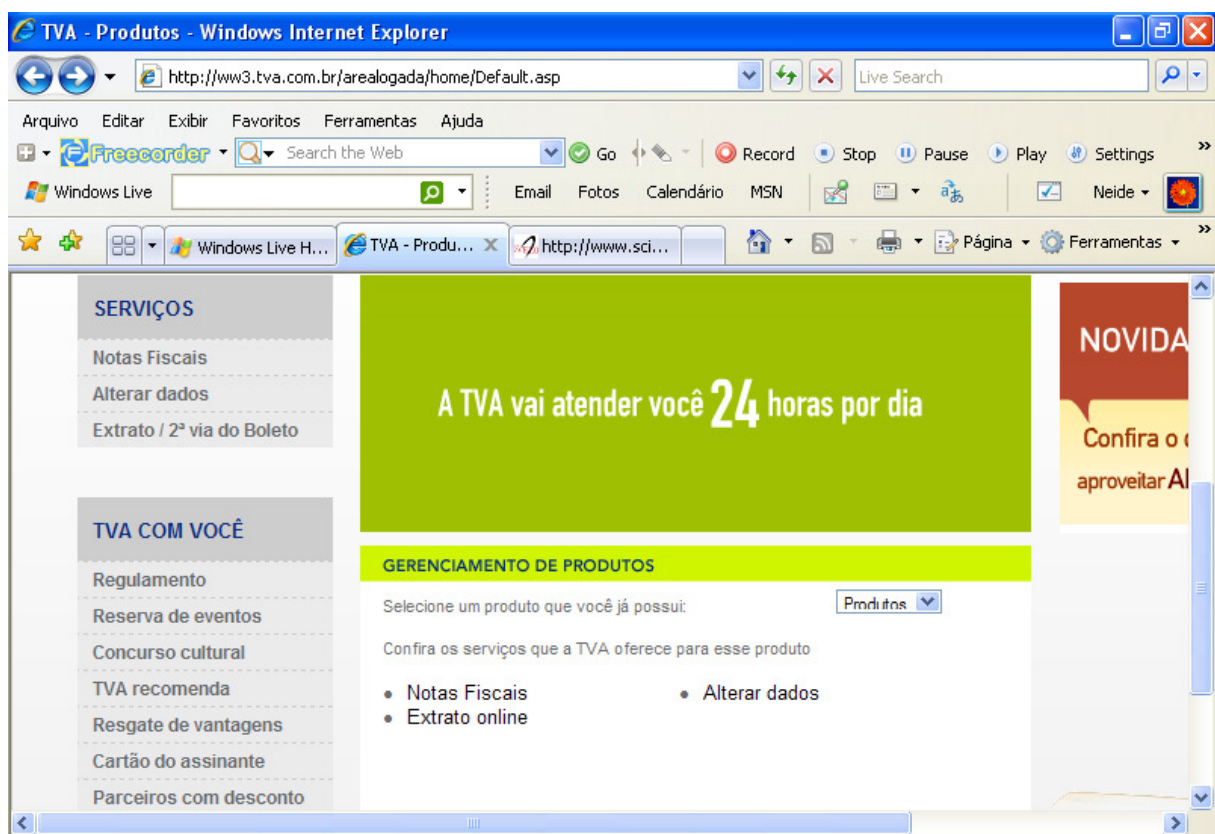
Fonte: Portal TVA

Constata-se que o portal dispõe de uma área pública (para acesso de assinantes ou não da operadora) na qual é possível consultar a programação, obter informações sobre produtos ou serviços da empresa e se tornar assinante.

A área restrita a assinantes pode ser acessada através de *login* e senha previamente cadastrados. O cadastro no portal torna o assinante automaticamente participante do programa de relacionamento “TVA com Você”.

Analisando-se a área restrita são encontrados todos os serviços que a empresa disponibiliza por meio do portal a seus assinantes, bem como o programa de relacionamento, o “TVA com Você”, como mostra a Figura 7:

Figura 7 – Portal TVA – área restrita a assinantes



Fonte: Portal TVA

Todas as ferramentas dispostas no portal estão elencadas no Quadro 11, tendo sido alocadas de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa:

Quadro 11 – Objetivos do portal e suas ferramentas

Objetivo	Localização no portal	Ferramenta ou ação
Informação	Programação	Conteúdo da programação da TVA podem ser acessadas 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>paper-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>xstatus</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 hs 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 ao 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.

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, - detalhada no sub-item a seguir -, que a empresa dispensa à ferramenta.

#### **4.2.4 O programa de relacionamento**

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

O “TVA com Você” nasceu como um encarte que acompanhava a revista mensal de programação da operadora, o Guia da TV, e tinha como objetivo ampliar a comunicação com a base de assinantes, divulgar eventos, promoções, lançamentos, novos serviços, e principalmente, o programa de fidelização que até 2003 se chamava *TVA Relacionamento*.

Em 2003 além de integrar o conteúdo do encarte ao programa de relacionamento no portal, que passou a se chamar “TVA com Você”, a TVA implantou um CRM (*Customer Relationship Management*) desenvolvido, segundo a empresa, com o objetivo de simplificar a comunicação entre o cliente e a Central de Relacionamento com Assinantes.

O sistema viabilizou novos serviços, tais como o atendimento *on-line* (*Chat TVA*), no qual o assinante pode uma agendar visita técnica, esclarecer dúvidas, fazer sugestões, reclamações ou alterar pacotes de programação.

Em 2005 foi lançada a versão do *site* que está no ar ainda hoje, mas que deverá ser brevemente substituído por uma versão ainda mais interativa. .

Para acessar o programa e poder utilizar as vantagens previstas para os assinantes é preciso fazer um cadastro simples, apenas com informações básicas como: nome, CPF, celular, e-mail e telefones de contato.

No momento de sua adesão, o assinante é automaticamente categorizado de acordo com os pontos que somar e estes são atribuídos considerando-se seus produtos e o tempo de assinatura. A mudança de categoria é automática, sempre que acontece uma alteração em sua grade de produtos ou tempo de assinatura. As categorias são as seguintes:

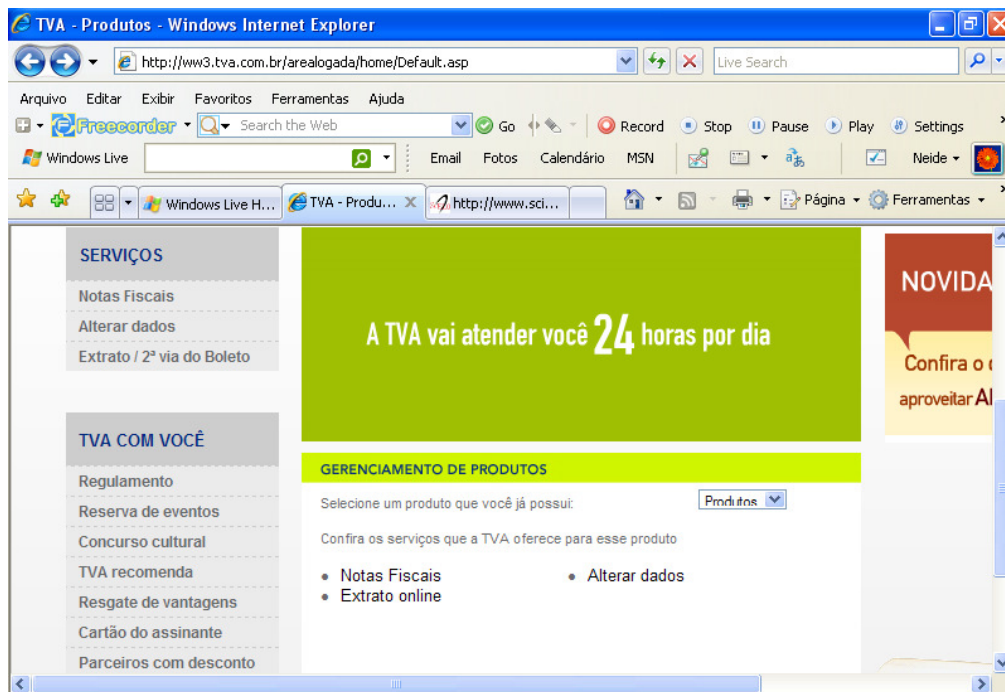
Quadro 12 - Faixas de Pontuação

<b>Categoria</b>	<b>Pontuação</b>
Ouro	Até 1.300 pontos
Diamante	De 1.301 a 1.999 pontos
Platinum	Acima de 2.000 pontos

Fonte: Portal TVA

A partir de seu primeiro acesso o assinante tem à sua disposição as ferramentas (Figura 8) que, de acordo com a TVA, garantem o bom relacionamento da empresa com seus clientes.

Figura 8 – Ferramentas de relacionamento com o cliente no portal

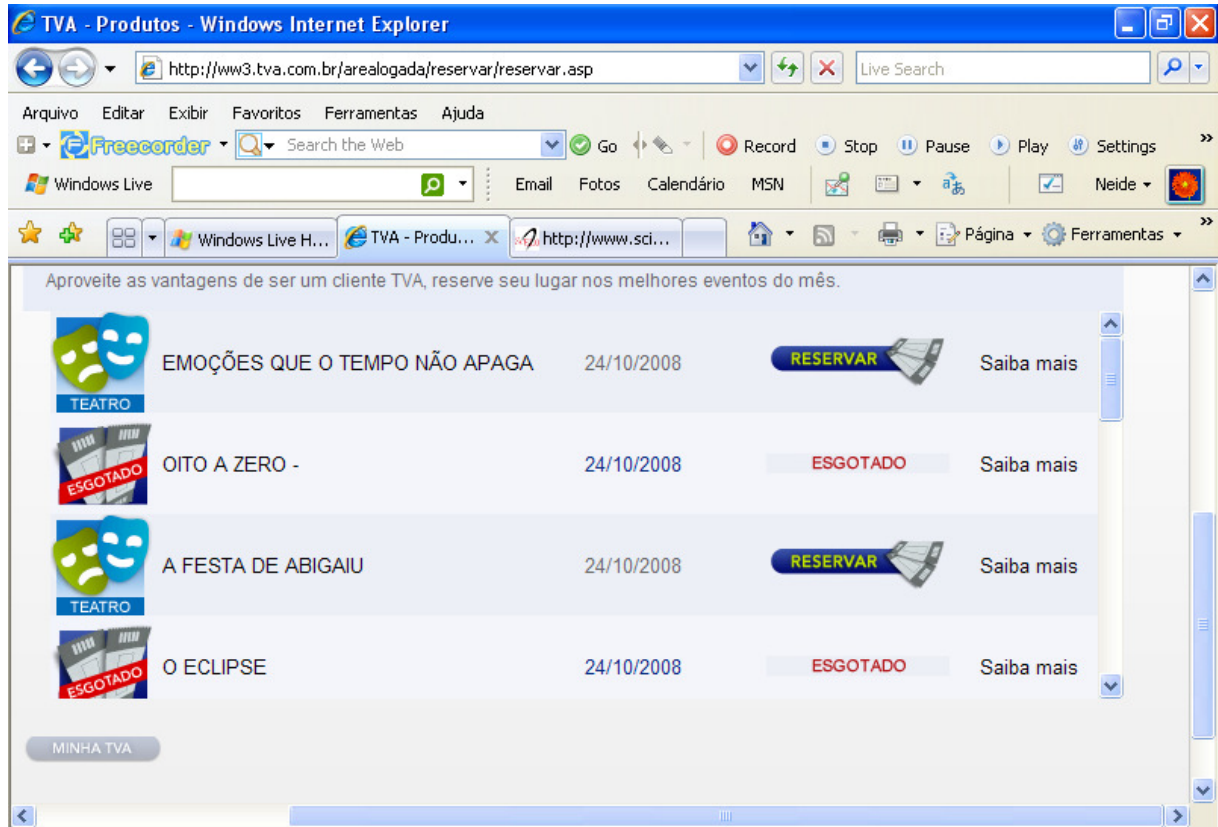


Fonte: Portal TVA

A reserva de eventos é a ferramenta mais visitada do portal, segundo informações da empresa, cumprindo assim sua finalidade maior que é atrair o assinante para as ações de relacionamento.

Ao acessar a página de reservas, o assinante é levado diretamente aos eventos disponíveis, podendo escolher o que mais lhe interessa e fazer sua reserva de forma rápida e simples. A Figura 9 mostra a página de eventos do portal TVA

Figura 9 – Reserva de eventos no portal



Fonte: Portal TVA

A categoria a que pertence o assinante é o determinante da quantidade e qualidade dos eventos a que ele terá acesso.

As entrevistas ratificaram a confiança que a TVA, principalmente a Diretoria de Marketing e a Gerência de Relacionamento e Fidelização, depositam em sua estratégia de relacionamento por meio do portal.

Prova dessa confiança é o fato de que, diferentemente de suas concorrentes diretas, NET e Sky, a TVA não investe maciçamente em propaganda na TV aberta, jornais, revistas ou qualquer outra mídia que não seja própria, nem fundamenta o crescimento de sua participação no mercado em estratégias de preços.

Desta forma, por meio da análise dos dados obtidos nas entrevistas e nos questionários buscou-se verificar a aderência da teoria à prática do marketing de relacionamento no mundo virtual do portal corporativo.

Buscou-se, então, compreender a dinâmica e a importância do portal como ferramenta de relacionamento, tanto para os objetivos destacados pela empresa, quanto na percepção dos clientes.

### **4.3 – Apresentação dos dados coletados**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas com os executivos da empresa em estudo, do *survey* realizado com os assinantes participantes do programa de relacionamento “TVA com Você”, das fontes secundárias de dados e da observação participante da pesquisadora.

#### **4.3.1 - Resultado das entrevistas em profundidade**

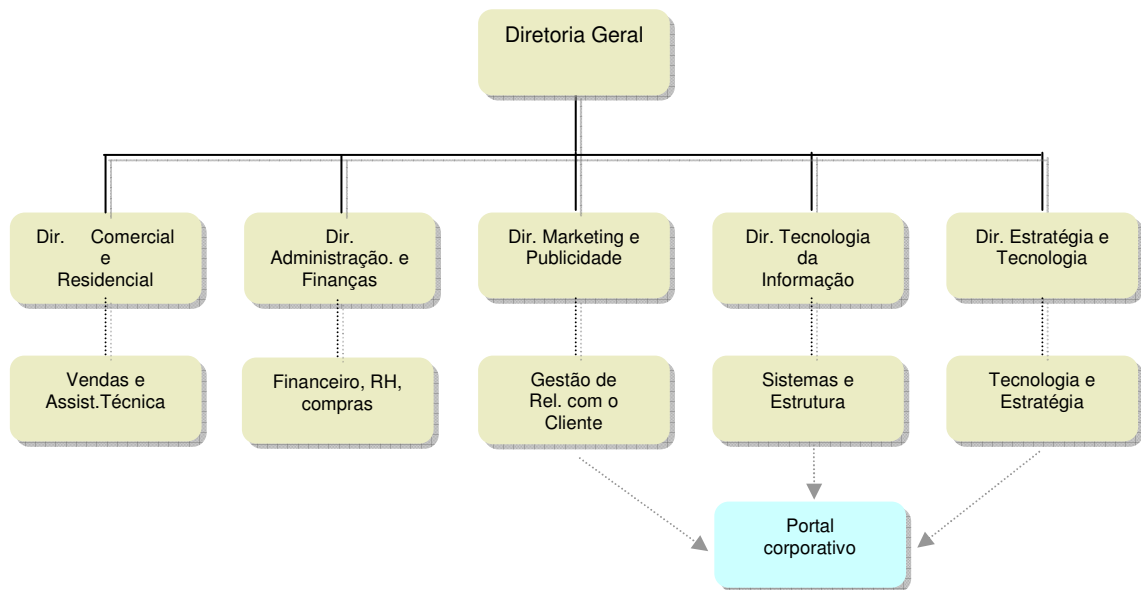
São apresentados a seguir os resultados das entrevistas realizadas com três executivos da TVA Comunicações: a diretora de marketing e publicidade, a gerente de relacionamento e fidelização e o gerente de tecnologia da informação (TI), responsável pela concepção, conteúdo e especificidades técnicas do portal corporativo.

Os respondentes são profissionais com considerável experiência nas áreas sob sua responsabilidade, com forte atuação no mercado corporativo e em outras áreas na própria TVA ou no Grupo Abril de Comunicações, controlador da empresa.

O organograma resumido mostrado na Figura 10 revela a posição dos entrevistados na estrutura hierárquica da TVA:

Figura 10 – Organograma da empresa.





Fonte: TVA, 2009

O responsável direto pelo portal corporativo, entrevistado para este trabalho, responde direta e hierarquicamente a três diretorias: *Marketing* e Publicidade, Tecnologia da Informação e Estratégia e Tecnologia. A duas outras entrevistadas são a diretora de marketing e publicidade e a gerente de relacionamento e fidelização.

Para efeito de análise, as questões foram divididas em três grupos, de acordo com o tema a que se referem: o portal corporativo, o programa de relacionamento e objetivos da empresa em relação ao portal.

#### 4.3.1.1 O portal na concepção dos executivos TVA

Verificou-se no decorrer das entrevistas que embora seja hoje a ferramenta mais importante dentro da estratégia de relacionamento da TVA com seus clientes, o portal corporativo não é unanimidade entre os gestores entrevistados. Segundo explicaram, não se questiona sua eficiência, mas sua dependência da visão pessoal do diretor geral em cada gestão.



De acordo com o gerente de TI, é fundamental que o diretor geral além de acreditar no portal como ferramenta faça investimento na área e dê continuidade ao trabalho feito anteriormente. Apesar de problemas ocorridos no passado, nos últimos anos, segundo ele, as atenções do marketing da empresa estão totalmente voltadas para a Internet, sendo esta a razão do forte investimento em melhorias na estrutura tecnológica e de conteúdo do portal.

Ainda falando sobre problemas, os gestores reconhecem que o portal TVA, mesmo na nova versão a ser lançada em 2009, ainda está aquém da maior concorrente, a NET, mas se orgulham em dizer que a ferramenta é muito superior à da SKY, a outra concorrente.

Todos concordam que a tecnologia e o conteúdo disponíveis no portal foram desenvolvidos com o objetivo de oferecer ao assinante TVA um canal de comunicação, relacionamento e interatividade com a empresa, mas que nem sempre a comunicação é eficiente.

Os entrevistados assumem os problemas nos processos internos que causam reclamações quanto às ferramentas de comunicação e admitem que há um certo desencontro entre os serviços terceirizados que cuidam de ferramentas como o *chat*, o e-mail e contatos por telefone e a coordenação interna, responsável pelo bom andamento desses serviços. As reclamações dos assinantes são procedentes, segundo os executivos, pois muitos não recebem retorno para a solução de seus problemas.

O portal, que está em sua terceira versão, deverá sofrer melhorias na versão de 2009, incorporando tecnologias como *blogs*, onde o assinante poderá postar suas opiniões, sugestões e reclamações, interagindo com a empresa e com outros assinantes.

Essa é mais uma inovação na estratégia de relacionamento da TVA, pois além da interação empresa-assinante abre a possibilidade de contato assinante-assinante, possibilitando novas frentes de comunicação e ampliando a rede de relacionamento informal entre os assinantes.

Segundo seus executivos, a empresa não teme as possíveis e prováveis críticas e reclamações expostas no *blog*, encarando-as como contribuições para a melhoria dos serviços da operadora.

#### **4.3.1.2 O programa de relacionamento sob a ótica dos executivos**

O programa de relacionamento da TVA existe há mais de dez anos e ao longo desse período vem sofrendo modificações para atender cada vez mais e melhor 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.

Os entrevistados observam que embora com uma interface gráfica simples para os padrões da tecnologia disponível na internet atualmente, o programa prima pela assistência que dá ao assinante, cercando-o de atenção pelos canais de comunicação, disponibilizando informação, produtos e serviços e, acima de tudo, preocupando-se em oferecer lazer e diversão por meio dos diversos eventos que oferece a cada semana e dos parceiros que concedem descontos especiais aos assinantes em serviços e produtos dos mais diversos.

Segundo a gerente de relacionamento e fidelização, essa idéia era inovadora e a princípio parecia um contra-senso que uma empresa que vende programação de TV, com tudo o que isso significa em termos financeiros – principalmente para os anunciantes -, pudesse oferecer ao seu assinante a possibilidade de sair de casa e divertir-se gratuitamente em eventos do mais diversos.

Os entrevistados observam que os eventos que reúnem os assinantes são o melhor investimento da TVA no programa de relacionamento. Por meio deles os assinantes tornam-se mais receptivos à empresa e seus produtos, enxergam e valorizam um diferencial que as concorrentes não têm, conhecem outros assinantes e formam verdadeiros grupos de amigos (alguns se conhecem há anos e construíram um forte laço de amizade).

Os eventos também ajudam a amenizar eventuais problemas que o assinante tenha com os serviços da empresa e os tornam o melhor canal de propaganda da empresa.

Para reforçar a importância do cliente para a TVA, a empresa desloca equipes para todos os eventos (entre vinte e trinta por semana), oferece brindes, sorteia prêmios, tudo com a supervisão pessoal da gerente de relacionamento e fidelização, sempre presente aos eventos, o que é encarado pela TVA e especialmente pelo assinante como uma forma da empresa prestigiá-lo.

Os entrevistados anteciparam que a compra de parte da TVA pela Telefônica terá efeitos também no programa de relacionamento, que será expandido para atender também aos clientes da operadora de telefonia, o que deve aumentar em muito a demanda pelos serviços dispostos no portal.

Garantem, entretanto, que a qualidade deve melhorar ainda mais com o suporte do novo parceiro. O “tvantagens”, como deverá se chamar o novo programa, deverá seguir os mesmos moldes do programa atual.

#### **4.3.1.3 O portal e os objetivos TVA**

Nas três entrevistas os executivos mostraram uma visão convergente quanto ao portal corporativo da TVA, definindo-o como uma ferramenta implementada com a finalidade de ampliar e reforçar a relação da empresa com o cliente.

Seu conteúdo foi determinado e desenvolvido para alcançar cinco objetivos específicos: a) informação; b) comunicação; c) comercialização de produtos e serviços; d) prestação de serviços; e, e) relacionamento. Concordam, também, que embora os objetivos relacionados sejam cinco, os quatro primeiros: informação, comunicação, comercialização e serviços, estão interligados e direcionados ao quinto e maior objetivo: o relacionamento com o cliente.

#### **4.3.2 - Resultados 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 4.3.1.3.

Procedeu-se à triangulação dos dados, de acordo com Neves (1996), para a elaboração das questões do *survey*, cuja intenção foi verificar a percepção 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, como mostra a Tabela 2:

Tabela 2 – Idade dos assinantes

Idade	
De 41 a 50 anos	24,6%
De 51 a 60 anos	12,5%
De 61 a 70 anos	0,03%
Acima de 71 anos	0%

Os solteiros representam a maioria dos assinantes, com 48,9%, os casados somam 35,8% e os divorciados ou separados perfazem 10,4%. Os viúvos são 3,5% dos respondentes.

Tabela 3 – Estado civil

Não respondeu	Casado	Solteiro	Separado/ Divorciado	Viúvo
1,4%	35,8%	48,9%	10,4%	3,5%

A renda familiar declarada pelos pesquisados mostra que 39,6% percebe renda de até 10 salários mínimos, ou R\$ 4.600,00, enquanto 31,3% auferem entre R\$ 4.601,00 a R\$ 6.900,00, seguindo-se como mostra Tabela 4, abaixo.

Tabela 4 – Renda familiar (R\$)

Não respondeu	Até 4.600,00	4.601,00 a 6.900,00	6.901,00 a 9.200,00	9.201,00 a 11.500,00	acima de 11.501,00
2,7%	39,6%	31,3%	14,2%	6,5%	5,8%

A maioria dos assinantes concluiu o curso superior, totalizando 82%, estando assim divididos: 55,3% cursou uma faculdade; 22,9% fizeram um curso de pós-graduação *lato sensu*, 2,9% chegaram ao mestrado e doutorado (1,1%)

Tabela 5 – Escolaridade dos assinantes

Não respondeu	Básico	Médio	Superior	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado
0,8%	0,0%	17,2%	55,3%	22,7%	2,9%	1,1%

Ao serem perguntados sobre seu tempo como assinantes da TVA, a maioria, formada por 41,7% informaram que estão na empresa entre três e cinco anos, 23,8% são clientes entre seis e dez anos e 12% estão na empresa há mais de dez anos, como mostra a Tabela 6. Se computados os dados em conjunto, 35,8% dos assinantes TVA estão na empresa há mais de seis anos

Tabela 6 – Tempo como assinante

Período	
Até 2 anos	22,5%
de 3 a 5 anos	41,7%
de 6 a 10 anos	23,8%
acima de 10 anos	12,0%

Traçado o perfil dos assinantes, as demais questões que compuseram o *survey* foram elaboradas e organizadas de forma a investigar a percepção do cliente TVA sobre as ferramentas utilizadas no portal para a consecução dos objetivos propostos pela empresa.

#### 4.3.2.1 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Informação*

Tendo como objetivo fazer do portal TVA o principal canal de informação sobre a empresa, seus produtos e serviços, as ferramentas com essa finalidade colocadas à disposição do assinante são percebidas pelos assinantes de acordo com os números no *survey*.

Perguntados sobre a frequência com que acessam os canais de informações dispostos no portal, na média, a maioria dos assinantes (31,9%) respondeu que o faz regularmente. Entretanto, o número médio daqueles que acessam raramente essas ferramentas (23,4%) e dos que nunca utilizaram essa facilidade (13,1%), se somados (36,5%), representam uma parcela considerável de assinantes que praticamente não são atingidos pelas informações da empresa por meio do portal.

A Tabela 7 mostra a freqüência de acesso às ferramentas de informação dispostas no portal TVA:

Tabela 7 – Informações - Freqüência de acesso

	Novidades TVA	Atrações e programação	Produtos e serviços	TVA recomenda	Média
Não respondeu	0,0%	0,8%	0,0%	0,3%	0%
Diariamente	0,0%	2,7%	0,8%	1,6%	1,1%
Muito freqüentemente	11,0%	13,6%	7,0%	5,1%	9,18%
Freqüentemente	26,8%	25,7%	14,0%	17,4%	21,0%
Regularmente	29,6%	28,1%	32,9%	36,9%	31,9%
Raramente	18,8%	23,3%	27,3%	24,1%	23,4%
Nunca utilizei	13,8%	5,9%	18,0%	14,7%	13,1%

As ferramentas que recebem o maior número de visitantes são a Atrações e Programação, ambas mostrando a grade das programadoras que compõem a TVA e, ainda assim, com uma freqüência *diária* de apenas 2,7% dos assinantes.

A maior parte dos assinantes acessa as ferramentas de informação dispostas no portal entre *freqüentemente* e *regularmente*, totalizando 52,9%. Se somados à média dos 9,18% que acessam essas ferramentas *muito freqüentemente*, obtêm-se um percentual de 62,08%.

Os respondentes foram solicitados a opinar sobre qualidade das informações disponíveis no portal, e, conforme os resultados expressos na Tabela 8, 42,8% da média dos respondentes avaliam as informações como *boas*.

Tabela 8 – Informações – Qualidade da informação

	Novidades TVA	Divulgação de produtos e serviços	Divulgação de atrações e programação	TVA recomenda	Média
Muito ruim	0,8%	2,4%	1,9%	0,0%	1,3%
Ruim	14,7%	20,9%	0,0%	2,1%	9,5%
Bom	45,0%	36,1%	47,3%	42,8%	42,8%
Muito bom	14,7%	8,3%	24,1%	21,9%	17,6%
Excelente	2,2%	2,4%	6,4%	9,6%	5,5%
Nunca utilizei	20,6%	28,1%	19,3%	23,5%	23,3%

Entre as ferramentas analisadas no objetivo *informação*, a *divulgação de produtos e serviços* foi a que recebeu a pior avaliação dos assinantes: 20,9% a consideraram *ruim*, um percentual muito acima das outras ferramentas, ficando a melhor avaliação de qualidade para a *divulgação de atrações e programação*, com 47,3% de avaliação como *boa*.

A média dos que nunca utilizaram as ferramentas chegou ao percentual de 23,3%, sendo que 28,1% dos respondentes declaram nunca ter acessado a ferramenta de divulgação de produtos e serviços, uma ferramenta diretamente.

A observação dos dados mostra que a soma dos 23,3% que consideram *ruim* ou *muito ruim* o serviço de divulgação de produtos e serviços, com os 28,1% dos que declaram *nunca* ter utilizado a ferramenta, indica que o significativo percentual de 51,4% dos assinantes TVA não são alcançados pelas ofertas de produtos e serviços da operadora. Esse número afeta diretamente o objetivo comercialização, cujos dados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

#### **4.3.2.2 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Comercialização***

A TVA tem como objetivo para o portal a *comercialização de produtos e serviços para prospects* e clientes, sendo que, neste estudo, a observação se restringirá apenas ao acesso de clientes da empresa às ferramentas dispostas no portal com essa finalidade.

As informações sobre o acesso dos clientes às ferramentas de comercialização apontam que 38,5% dos assinantes TVA visitam *regularmente* o portal para buscar informações sobre produtos e serviços da empresa e 13,6% navegam *frequentemente* com essa finalidade. Juntos representam 52,1%, ou mais da metade dos pesquisados, como mostra a Tabela 9:



Tabela 9 – Comercialização - Freqüência de acesso

Não respondeu	Diariamente	Muito freqüentemente	Freqüentemente	Regularmente	Raramente	Nunca utilizei
2,9%	0,8%	3,7%	13,6%	38,5%	30,5%	9,9%

Entretanto, 30,5% dos assinantes *raramente* vai ao portal interessado na compra de produtos ou serviços e, se somados aos 9,9% que *nunca utilizaram* essa ferramenta, percebe-se que 40,4% praticamente não são alcançados pelas ofertas e novidades sobre produtos e serviços que a empresa gostaria de mostrar a seus clientes.

Os assinantes também foram questionados sobre a importância da comercialização de produtos e serviços da TVA por meio do portal e a maioria concorda que esse serviço é *importante* (43,6%) ou muito importante (32,6%). Um total de 10,7% dos respondentes considerou *extremamente importante* que essa possibilidade exista no portal.

A Tabela 10 mostra, ainda, que a soma das respostas entre *importante* e *extremamente importante* indica que um significativo percentual de 86,9% dos assinantes aprova essa iniciativa da empresa.

Tabela 10 – Comercialização – Importância da oferta

Não interfere	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
0,8%	3,2%	9,1%	43,6%	32,6%	10,7%

Chamados a opinar sobre a qualidade da divulgação dos produtos e serviços no portal (Tabela 11), os resultados mostraram respostas bastante próximas, sendo que 30,7% avaliaram-na como *ruim* e 33,7% responderam que a qualidade da informação é *boa*. Somados, os 45,8% de avaliações positivas (respostas entre *bom* e *excelente*) superam os 36,6% de avaliações negativas (entre *ruim* e *péssimo*).

Tabela 11 – Comercialização – Qualidade da informação

Não respondeu	Péssimo	Muito ruim	Ruim	Bom	Muito bom	Excelente	Nunca utilizei
0,5%	1,6%	4,3%	30,7%	33,7%	9,4%	2,7%	17,1%

Ainda que o percentual das avaliações positivas seja maior do que das negativas, observa-se que os 36,5% de avaliação negativa na qualidade das informações disponíveis, e os 51,4% que no objetivo *informação* podem ser considerados fora do alcance das ofertas da empresa, representam um significativo indicador de qualidade das ferramentas dispostas no portal.

#### 4.3.2.3 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Serviços*

Com o objetivo de prestar serviços a seus assinantes por meio do portal, a TVA disponibiliza um variado leque de ferramentas como: atendimento on-line, suporte e assistência técnica, emissão de boletos, notas fiscais e extratos de pagamentos.

Solicitou-se que os assinantes se manifestassem sobre a qualidade dos serviços prestados por meio do portal, chegando-se às seguintes respostas, apresentadas na Tabela 12:

Tabela 12 – Serviços – Qualidade dos serviços à disposição no portal

	Atendimento on-line	Atendimento 24 horas	Suporte e assistência técnica	Boleto, notas fiscais e extratos	Média
Não respondeu	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%	1,8%
Péssimo	0,0%	2,1%	3,5%	0,0%	1,4%
Muito ruim	4,0%	4,8%	5,3%	1,0%	3,8%
Ruim	25,7%	17,6%	16,8%	4,5%	16,2%
Bom	37,7%	41,4%	34,5%	28,1%	35,4%
Muito bom	4,8%	6,1%	10,2%	6,4%	6,9%
Excelente	5,9%	1,3%	1,9%	3,7%	3,2%
Nunca utilizei	21,9%	26,5%	27,8%	55,1%	32,8%

A melhor avaliação foi dada ao atendimento 24 horas, apontado como *bom* por 41,4% dos assinantes; o atendimento on-line foi definido como *ruim* por 25,7% dos respondentes. Na média, os serviços foram apontados como *bons* por 35,4% dos clientes. No cômputo geral, a avaliação negativa dos serviços foi opinião de 23,2% dos respondentes que os avaliaram entre *péssimos* e *ruins*, enquanto que 45,5% avaliaram os serviços entre *bons* e *excelentes*.

Na média, 32,8% dos assinantes nunca utilizaram os serviços indicados por meio do portal e, individualmente, 55,1% dos clientes nunca utilizou os serviços que envolvem os boletos, notas fiscais e extratos à sua disposição. Esse número pode ser também interpretado como um indicativo de boa ou má qualidade, pois tanto pode significar que recorrer a este serviço nunca foi necessário para mais da metade dos assinantes, como pode revelar que mais de 40% dos assinantes já precisou se utilizar do serviço, o que seria um número bastante alto.

Os assinantes declararam que embora seja bom que os serviços existam no portal, sua qualidade, no geral, deixa a desejar, e enumeraram alguns problemas: o atendimento é demorado; os atendentes não têm poder de decisão; os atendentes não têm conhecimento técnico suficiente. Essas declarações foram corroboradas pelos dados obtidos na seqüência da pesquisa.

#### **4.3.2.4 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Comunicação***

A TVA objetiva ter no portal um veículo de comunicação entre a empresa e seus clientes.

Sobre o item comunicação, um dos serviços que oferecem maiores possibilidades de utilização no portal, perguntou-se aos assinantes qual a importância das ferramentas para sua relação com a TVA por meio do portal. Os assinantes responderam como mostra a Tabela 13:

Tabela 13 – Comunicação – Importância para a relação no portal

	Atendimento 24 hs	Atendimento <i>on-line</i> , e-mail e chat	Conhecimento técnico dos atendentes	Rapidez nas respostas às demandas	Respostas personalizadas	Média
Não interfere	1,1%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%	0,7%
Pouco importante	4,8%	2,7%	1,1%	0,6%	0,5%	1,7%
Razoavelmente importante	5,9%	5,1%	2,1%	5,2%	4,5%	4,6%
Importante	41,7%	23,3%	23,0%	11,6%	21,9%	24,3%
Muito importante	27,5%	41,2%	13,6%	31,6%	25,9%	28,9%
Extremamente importante	16,6%	27,8%	60,2%	49,7%	44,4%	39,7%

A resposta mais contundente dos assinantes foi em relação ao conhecimento técnico dos atendentes, apontado por 60,2% dos respondentes como *extremamente importante*.

Para 49,7% dos respondentes é *extremamente importante* receber respostas rápidas às suas demandas e para 44,4% é *extremamente importante* obter respostas personalizadas da operadora.

Na média geral, 39,7% dos assinantes consideram *extremamente importantes* os itens indicados no quesito comunicação e, se somadas as respostas entre *importante* e *extremamente importante*, chega-se a um percentual de 92,9%, número que não deixa dúvidas quanto à opinião positiva e à importância que os clientes da TVA conferem às ferramentas do portal para sua relação com a empresa.

Por outro lado, 56,3% dos pesquisados responderam que *raramente* utilizam o atendimento 24 horas e outros 24,6% *nunca* acessaram a ferramenta, o que totaliza 81,3% dos assinantes.

No caso do atendimento on-line, a ferramenta é *raramente* utilizada por 44,3% dos assinantes, enquanto que 19% dos respondentes nunca fizeram uso desse serviço no portal, como mostra a Tabela 14:.

Tabela 14 – Comunicação Freqüência de utilização dos serviços no portal

	Diariamente	Muito freqüentemente	Freqüentemente	Regularmente	Raramente	Nunca utilizei
Atendimento 24 hs	0,3%	0,3%	5,6%	12,2%	56,3%	24,6%
Atendimento <i>on-line, e-mail e chat</i>	1,1%	1,3%	11,2%	23,1%	44,3%	19,0%

A qualidade do conjunto de ferramentas que envolvem a comunicação por intermédio do portal também foi avaliada pelos respondentes, obtendo-se como respostas os números indicados na Tabela 15.

Tabela 15 – Comunicação - Qualidade da comunicação com o cliente

	Atendimento 24 hs	Atendimento on-line	Conhecimento técnico dos atendentes	Rapidez nas respostas às demandas	Respostas personalizadas	Média
Péssimo	2,1%	0,0%	8,5%	9,5%	10,4%	6,1%
Muito ruim	4,8%	4,0%	17,3%	16,4%	16,5%	11,8%
Ruim	17,6%	25,7%	20,3%	18,0%	18,2%	20,0%
Bom	41,4%	37,7%	27,5%	28,9%	30,4%	33,2%
Muito bom	6,1%	4,8%	16,1%	18,7%	14,9%	12,1%
Excelente	1,3%	5,9%	10,3%	8,5%	9,6%	7,1%
Nunca utilizei	26,5%	21,9%	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%

Percebe-se que atendimento 24 horas obteve a melhor avaliação, com 41,4% dos participantes apontando o serviço como *bom* contra 17,6% de avaliações para *ruim*, enquanto que 26,5% declararam que nunca utilizaram o serviço. Na soma das avaliações positivas (*bom*, *muito bom*, *excelente*), 48,8% atestam a qualidade da ferramenta, enquanto que a soma das avaliações negativas (*ruim*, *muito ruim*, *péssimo*) perfaz 24,5%.

A avaliação do atendimento *on-line* apresenta uma avaliação como *bom* de 37,7% dos respondentes, enquanto 25,7% declaram que a ferramenta é *ruim*, números bastante próximos. Entretanto, somando-se as avaliações positivas (*bom*, *muito bom*, *excelente*) obtêm-se 48,4% de aprovação, enquanto que a soma das avaliações negativas (*ruim*, *muito ruim*, *péssimo*) totaliza 29,7% de reprovação. 21,9% dos respondentes nunca utilizaram o serviço.

Como mostra a Tabela 15, a proximidade entre os números para a avaliação como *bom* e *ruim* das ferramentas ficou aparente em praticamente todos os casos. Apenas na soma das avaliações positivas e negativas observa-se mais claramente a tendência à avaliação positiva.

#### 4.3.2.5 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Relacionamento*

Com o objetivo de estabelecer e ampliar suas relações com o cliente, a TVA destinou às ações de relacionamento um maior destaque no portal. A percepção dos assinantes quanto a este objetivo da empresa para o portal está expressa nos dados da Tabela 16:

Tabela 16 – Relacionamento – Importância na relação com a TVA

	Existência	Acesso no portal	Resgate de Vantagens	Concursos culturais	Categorização	Parceiros com descontos	Eventos	Média
Não interfere	0,5%	1,9%	0,0%	6,7%	0,5%	0,0%	0,0%	1,3%
Pouco importante	0,8%	0,0%	0,3%	6,9%	8,8%	0,5%	4,0%	3,1%
Razoavelmente importante	4,0%	5,3%	0,8%	9,1%	9,4%	2,7%	13,4%	6,2%
Importante	29,7%	20,9%	23,5%	37,1%	34,0%	27,8%	30,7%	29,1%
Muito importante	24,9%	32,6%	50,8%	26,7%	32,4%	45,2%	35,3%	35,5%
Extremamente importante	39,8%	38,5%	24,3%	13,6%	13,6%	23,0%	16,6%	24,3%

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.

Aqueles que acreditam que as ações de relacionamento não interferem (1,3%) ou que são pouco importantes para sua relação com a empresa (3,1%) representam apenas 4,4% da amostra pesquisada.

Quanto à frequência de acesso às ferramentas de relacionamento, os participantes se declararam como mostra a Tabela 17:

Tabela 17 – Relacionamento – Frequência de acesso

	Não respondeu	Diariamente	Muito freqüentemente	Freqüentemente	Regularmente	Raramente	Nunca utilizei
Concursos culturais	0,3%	1,6%	4,8%	11,2%	34,2%	29,9%	17,9%
Parceiros com descontos	0,0%	1,3%	4,5%	9,1%	25,4%	42,5%	17,1%
Reserva de eventos	0,5%	57,5%	30,7%	7,8%	1,6%	1,6%	0,3%

Os números mostram que 57,5% dos assinantes acessam a reserva de eventos *diariamente* e 30,7% acessam essa ação com *muita freqüência*.

Na outra ponta, 17,9% *nunca utilizaram* os concursos culturais e, entre os que o fazem, 29,9% o fazem *raramente*. Este número é ainda maior com relação aos parceiros com descontos; 42,5% *raramente* acessam essa ação e 17,1% nunca o fizeram.

Os participantes também foram chamados a avaliar a qualidade das ações de relacionamento, sendo os resultados expostos na Tabela 18:

Tabela 18 – Relacionamento - Qualidade das ações

	Acesso aos Eventos	Facilidade de reserva	Qualidade dos eventos	Quantidade de eventos	Resgate de vantagens	Concursos culturais	Média
Não respondeu	0,0%	0,0%	0,3%	0,5%	0,0%	0,5%	0,4%
Péssimo	0,5%	0,3%	0,0%	0,3%	9,6%	0,8%	1,3%
Muito ruim	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	17,9%	3,5%	1,2%
Ruim	2,1%	34,0%	5,7%	43,6%	17,4%	25,9%	23,8%
Bom	36,1%	38,0%	22,2%	34,2%	21,9%	29,7%	35,0%
Muito bom	21,7%	17,9%	32,6%	15,0%	11,5%	15,5%	17,7%
Excelente	39,6%	9,9%	36,6%	6,4%	5,6%	1,3%	12,4%
Nunca utilizei	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	22,7%	8,2%

Para 43,6% dos assinantes a quantidade de eventos disponibilizada pela TVA foi avaliada como *ruim*, assim como a forma de reserva, também considerada ruim por 34% dos respondentes.

Ainda no lado negativo das avaliações, o resgate de vantagens obteve dos pesquisados a pior avaliação, uma vez que somadas as avaliações para *péssimo* (9,6%), *muito ruim* (17,9%) e *ruim* (17,4%), alcança-se 44,9% dos assinantes, superando os 39% daqueles que consideram a ação entre *boa* e *excelente*.

Estranha-se uma avaliação tão negativa para uma ação que presenteia o assinante apenas pelo fato de permanecer cliente da operadora. Grande parte dos os assinantes afirmou que o assinante escolhe a vantagem, mas não a recebe e quando reclama, não recebe resposta. Diversos assinantes disseram que todos os anos o problema se repete e que já não reclamam mais porque não adianta. No máximo recebe-se uma resposta automática informando que vai haver uma verificação e nada acontece. Outros 16% dos assinantes nunca chegou a utilizar o resgate de vantagens.



A qualidade dos eventos foi avaliada como *excelente* por 36,6% dos pesquisados, assim como 39,6% consideraram *excelente* o acesso a estes eventos por meio do portal. Uma parcela de 22,7% dos assinantes *nunca utilizou* os concursos culturais, pois se declararam sem inspiração para escrever frases ou textos sobre situações diversas.

#### 4.3.2.6 A percepção do assinante quanto ao relacionamento com a TVA

As últimas questões buscaram identificar a percepção do assinante TVA em relação ao seu relacionamento com a empresa e o quanto as ferramentas e ações dispostos no portal contribuem para fortalecer essa relação.

Perguntou-se sobre a percepção do respondente em relação a ações concretas de relacionamento da empresa, obtendo-se os números dispostos na Tabela 19:

Tabela 19 – Relacionamento – Percepção quanto à comunicação com a-TVA

	Recebo informações personalizadas	Recebo respostas personalizadas	Tenho acesso às mesmas ofertas dos novos assinantes	Pago mais caro pelo serviço TVA
Concordo totalmente	4,0%	4,8%	2,1%	7,8%
Concordo	38,0%	35,0%	14,2%	28,1%
Não concordo nem discordo	11,0%	14,7%	12,6%	31,3%
Discordo parcialmente	26,5%	27,5%	29,7%	17,4%
Discordo	17,6%	16,3%	25,4%	11,2%
Discordo totalmente	2,9%	1,6%	15,8%	2,7%

Dos respondentes, 38% afirmam que a empresa lhes envia informações personalizadas e 4% concordam totalmente com essa afirmação, porém, a soma daqueles entre as opiniões *discordo parcialmente* e *discordo totalmente* perfaz 47%.

Quanto a receber respostas personalizadas às suas demandas, a pesquisa indicou que 45,4% dos assinantes *discordam* dessa afirmação, contra 39,8% que *concordam*. A opção *discordo parcialmente* foi a mais indicada pelos respondentes, com 27,5%, respectivamente.

As respostas dos participantes quanto às informações e respostas às suas demandas denotam uma insatisfação em relação à forma como estas chegam ao cliente.

Perguntados se têm acesso às mesmas ofertas e condições dos novos assinantes, 29,7% *discordaram parcialmente*, 25,4% *discordam* e 15,8% *discordam totalmente*, totalizando 70,9% dos assinantes que discordam em algum grau da afirmação da pesquisa.

Quanto à opção de pagar mais caro para ter os serviços TVA, 17,4% *discordam parcialmente* dessa afirmação, 37,9% *concordam* e 31,3% *não concordam nem discordam*.

Finalmente, baseados nas questões anteriores sobre as ações e ferramentas disponibilizadas no portal para o relacionamento com o cliente, perguntou-se aos assinantes qual era a sua percepção sobre aspectos do seu relacionamento com a TVA, chegando-se aos números expressos pela Tabela 20:

Tabela 20 – Relacionamento – Percepção quanto à relação cliente-TVA

	Sou importante para a TVA	Sou fiel à TVA	A TVA reconhece minha fidelidade	Não pretendo mudar de operadora	Eu recomendo a TVA	Estou satisfeito com a TVA	Média
Não respondeu	0,3%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Concordo totalmente	28,1%	34,0%	14,2%	43,0%	26,2%	19,8%	27,6%
Concordo	45,5%	47,6%	39,0%	41,2%	47,1%	45,2%	44,3%
Não concordo nem discordo	16,6%	12,6%	9,9%	9,1%	9,6%	16,0%	12,3%
Discordo parcialmente	6,1%	1,1%	19,5%	3,7%	10,2%	12,0%	8,8%
Discordo	2,4%	2,4%	12,8%	2,1%	3,7%	4,3%	4,6%
Discordo totalmente	1,1%	1,9%	4,5%	0,8%	3,2%	2,7%	2,3%

Dos respondentes, 73,6% declararam se sentir clientes importantes para a TVA. Declaram-se fiéis à empresa 81,6% dos respondentes, mas apenas 53,2% acreditam que a operadora reconhece sua fidelidade. Uma parcela de 36,8% dos assinantes discorda dessa afirmação, ou seja, não acreditam que sejam clientes importantes para a TVA.

No cômputo geral, 73,3% dos assinantes recomendam os serviços da TVA sempre que podem. Apesar de 84,3% não pretenderem mudar de operadora de TV por assinatura, 19% estão de alguma forma insatisfeitos com sua relação com a TVA por meio do portal. Por outro lado, a satisfação com a operadora é expressa por 65% dos respondentes.

O resultado da análise dos dados qualitativos expuseram a postura da empresa e seus objetivos quanto ao portal como veículo de relacionamento. Por outro lado, a tabulação dos dados quantitativos mostraram a percepção do cliente TVA quanto a esses objetivos e delinearão seu relacionamento com a empresa.

A análise e interpretação dos dados acima apresentados, feitas no capítulo cinco, a seguir, busca aprofundar o conhecimento dos contornos finais aos resultados dessa pesquisa.



## **5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Observando-se a realização do levantamento de dados qualitativos (entrevistas com os executivos da TVA) e quantitativos (*survey* com os assinantes da operadora), o capítulo a seguir apresenta sua análise.

Ao final da apresentação e análise dos dados em cada levantamento (entrevista de *survey*) será apresentada uma tabela mostrando os dados mais relevantes obtidos durante o levantamento, bem como o embasamento teórico pertinente.

A análise dos dados ancorou-se nos antecedentes teóricos levantados no Capítulo 2 e embasa as respostas às questões de pesquisa, atendendo aos objetivos geral e específicos deste trabalho e, finalmente, adentrando ao problema a ser resolvido ao final desta dissertação.

### **5.1 - Análise das entrevistas em profundidade**

A análise dos dados obtidos buscou amparo em Eisenhardt (1989) que recomenda que a coleta e análise decorram ao mesmo tempo, de forma que uma entrevista complemente a anterior, preenchendo possíveis lacunas. Esta estratégia foi utilizada nas entrevistas com os executivos da TVA.

Também para efeito de análise serão considerados os três grupos em que foram divididas as questões apresentadas aos executivos: o portal corporativo, o programa de relacionamento e objetivos da empresa em relação ao portal.

#### **5.1.1 A visão dos executivos sobre o portal TVA na internet**

A análise dos dados obtidos a partir das respostas dos executivos da empresa parece sugerir um paradoxo em relação ao portal corporativo da TVA.

Embora esses profissionais, envolvidos em sua estrutura, concepção, estratégia e conteúdo, acreditem na sua condição privilegiada como ferramenta para promover o relacionamento com o cliente, ao mesmo tempo, e baseados em experiências anteriores, o consideram pouco sólido em relação a eventuais mudanças estruturais.

Pode-se, então, depreender que as estratégias da empresa em relação ao cliente (foco e relacionamento) demonstraram ao longo dos últimos dez anos serem sólidas e perenes, mas o portal como ferramenta para sua consecução recebe restrições de seus executivos.

Uma das restrições refere-se aos problemas assumidos pela empresa nos processos internos, onde 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 *et al* (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.

O portal, que está em sua terceira versão, deverá sofrer melhorias na versão de 2009, incorporando tecnologias como *blogs*, onde o assinante poderá postar suas opiniões, sugestões e reclamações, interagindo com a empresa e com outros assinantes.

Pode-se afirmar que esta postura da empresa, em fazer evoluir seu portal e diferenciar suas ferramentas, segue o raciocínio de Dias (2001). A autora aconselha que cada empresa busque sua própria arquitetura para o portal, com características e estrutura diferenciadas ou componentes adicionais, que podem vir a significar vantagens competitivas quando comparados aos concorrentes.

Neste caso em particular, o *blog* parece surgir como uma inovação na estratégia de relacionamento da TVA, pois além da interação bilateral empresa-assinante e assinante empresa, abre a possibilidade de contato assinante-assinante, possibilitando novas frentes de comunicação e ampliando a rede de relacionamento entre os mesmos.

### **5.1.2 A visão dos executivos sobre o programa de relacionamento**

O contexto das entrevistas com os executivos mostra a evolução do programa de relacionamento até seu atual acesso por meio do portal corporativo da empresa, e deixa claro que o primeiro programa de relacionamento a ser disponibilizado na Internet 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 dava seus primeiros passos. Os executivos comentaram que naquele momento, 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 ambiente virtual por meio do portal corporativo, o programa modernizou-se, tornou-se referência e serviu de *benchmark* para a concorrência, mas, segundo os entrevistados, nunca foi sequer ameaçado por ela.

Comparando-se o surgimento e evolução dos conceitos de marketing de relacionamento, relacionamento com o cliente, e portal corporativo com a cronologia de sua utilização prática da TVA (Quadro 13), verifica-se que a empresa foi pioneira em sua implantação, utilizando-os praticamente à mesma época em que emergiam do ambiente acadêmico para a prática organizacional.

Quadro 13 – Teoria x TVA na aplicação de conceitos

	<b>Marketing de Relacionamento</b>	<b>Relacionamento com o cliente</b>	<b>Portal corporativo</b>
Conceito	Surgimento - Década de 1980 (Vivan, 2005) Aplicação – Década de 1990 (Bicalho, 2002)	Surgimento - Década de 1980 (Souza Netto et al, 2004) Aplicação – Década de 1990 (Gummesson, 1997)	Década de 1990 (Toledo, 2002)
TVA	1993	1993	1995

Fonte: A autora.

Essa atitude da TVA em relação aos novos conceitos está em concordância com Chesnais (1996) quando este 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.

Segundo o autor, essas empresas criaram uma vantagem competitiva que lhes deu um significativo papel no sistema econômico globalizado. Na TVA esse diferencial competitivo ainda se mantém com a aplicação do marketing de relacionamento no portal corporativo.

Uma visita ao portal TVA na Internet mostrou uma interface gráfica simples para os padrões da tecnologia disponível para essa finalidade, evidenciando, pelas palavras dos executivos, que o “TVA com Você” prima pela assistência que dá ao assinante, cercado-o de atenção pelos canais de comunicação, disponibilizando informação, produtos e serviços.



O processo de adesão ao programa de relacionamento começa pelo simples cadastramento do assinante no portal TVA. A partir de então ele é segmentado e categorizado, obedecendo à uma pontuação de acordo com os produtos que possui e o tempo em que permanece como cliente da empresa - definidos como Platinum, Diamante ou Ouro.

Pode-se dizer que essa segmentação seja um primeiro passo na direção indicada por Reichheld (1996) para que a empresa possa melhor direcionar seus esforços de retenção com prioridade aos clientes que apresentem maior valor ao longo do tempo.

Observa-se, entretanto, que na prática os clientes são recompensados apenas pelo fato de estarem cadastrados no portal e, embora estejam divididos por categorias, a prática não indica maior distinção entre elas, o que contraria estudos de Freitas (2001) que recomendam diferenciar os clientes, recompensando de forma diferenciada os mais fiéis.

Fica evidente que o programa preocupa-se em oferecer lazer e diversão por meio dos diversos eventos que oferece a cada semana e dos parceiros que concedem descontos especiais aos assinantes em serviços e produtos dos mais diversos.

A idéia de tirar o cliente de casa, considerada pela empresa inovadora em sua concepção, mostrava-se a princípio um contra-senso e questionava a estratégia de uma empresa que vende programação de TV, com tudo o que isso significa em termos financeiros, principalmente para os anunciantes. Ao incentivar seu assinante a sair de casa e divertir-se gratuitamente em eventos mais diversos oferecidos pela própria empresa a TVA seguia por um caminho ainda não trilhado, e até o momento pouco explorado por outras empresas do setor.

Teoricamente, o modelo que ampara a elaboração do programa de relacionamento da TVA enquadra-se nos conceitos de Rapp e Collins (2004) como um modelo de recompensas e benefícios.

A empresa tem absoluta consciência - e neste ponto adere à teoria de Berry (1995) - que a satisfação do cliente passa pela estratégia da concessão de benefícios, esforçando-se na busca por ações que tornem o programa de relacionamento cada vez mais atraente aos assinantes.

Os entrevistados observam que os eventos são o melhor investimento da TVA no programa de relacionamento. Por meio deles os assinantes tornam-se mais receptivos à empresa e seus produtos, enxergam e valorizam um diferencial que os concorrentes não possuem, além de conhecerem outros assinantes e acabarem por formar novos grupos de amigos.

Os eventos também ajudam a amenizar eventuais problemas que o assinante tenha com os serviços da empresa e os torna seu melhor canal de propaganda.

A reação positiva dos assinantes à utilização das ações de marketing de relacionamento, neste caso, dos eventos ligados ao programa de relacionamento, é prevista por Anderson *et al* (1994) e Mello Filho (2002), que ainda relacionam outros benefícios auferidos pela empresa que obtém a satisfação do cliente como resultado dessas ações. Os autores mencionam: o aumento da lealdade do cliente, aumento da tolerância aos preços, redução dos custos para atração de novos clientes e incremento na reputação da empresa.

Para reforçar a importância do cliente para a TVA, a empresa desloca equipes para todos os eventos (entre vinte e trinta por semana), oferece brindes, sorteia prêmios, tudo com a supervisão pessoal da gerente de relacionamento e fidelização, sempre presente aos eventos, o que é encarado pela TVA e especialmente e pelo assinante como uma forma da empresa prestigiá-lo.

Os entrevistados anteciparam que a compra de parte da TVA pela Telefônica terá efeitos no programa de relacionamento, que será expandido para atender também aos clientes da operadora de telefonia, o que deve aumentar em muito a demanda pelos serviços dispostos no portal. Garantem, no entanto, que a qualidade deve melhorar ainda mais com o suporte do novo parceiro.

O “vantagens”, como deverá se chamar o novo programa de relacionamento da empresa, já com a parceria explícita da Telefônica, deverá seguir os mesmos moldes do programa atual.

Palmer et al (2000) atesta que mesmo sem influências externas esta é uma situação previsível, já que, ao longo do tempo, os programas de fidelização podem se tornar insustentáveis para as empresas, transformando-se em alvos da insatisfação do cliente. Entretanto, vale observar os argumentos de Boone e Kurtz (1998) de que a primeira determinante da satisfação ou insatisfação do cliente está ligada à qualidade esperada e à qualidade percebida quando da oferta de serviço.

No caso dos eventos, as expectativas do cliente estão voltadas para maiores facilidades de reserva, aumento do número de eventos veiculados no programa, enfim, para melhorias e não agravamento das dificuldades já existentes.

### **5.1.3 Objetivos da TVA para o portal corporativo**

Nas três entrevistas os executivos mostraram uma visão convergente quanto ao portal corporativo da TVA, definindo-o como uma ferramenta implementada com a finalidade de ampliar e reforçar a relação da empresa com o cliente levando-o à fidelização.

Seu conteúdo foi determinado e desenvolvido para alcançar esta meta, apoiando-se em cinco objetivos pré-estabelecidos: a) informação; b) comunicação; c) comercialização de produtos e serviços; d) prestação de serviços; e, e) relacionamento.

Os entrevistados ratificam que embora os objetivos mencionados sejam cinco, os quatro primeiros: informação, comunicação, comercialização e serviços, estão interligados e totalmente direcionados ao quinto e maior objetivo: o relacionamento com o cliente e a fidelização do cliente.

Finalizando a apresentação e análise dos dados qualitativos, o Quadro 14 mostra um resumo dos resultados mais relevantes e sua análise, buscando o embasamento na teoria anteriormente apresentada.

**Quadro 14 – Quadro resumo - Informações relevantes e embasamento teórico**

<b>Objetivos da pesquisa:</b>	
<p>(1) Identificar e analisar os objetivos da empresa em relação ao portal corporativo para promover relacionamento com os clientes;</p> <p>(2) Identificar e analisar as ferramentas e ações propostas com a finalidade de relacionamento no portal</p>	
<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 Parasumaram (1992), que recomendam a cultura empresarial seja voltada para o cliente.
	Ao focar o cliente a empresa assume fazê-lo o centro de seus objetivos, concordando com McKenna (1991) e Bretzke (2000) que afirmam que o cliente quer ser tratado de modo diferenciado e que suas necessidades devem ser prioridade para a empresa.
(1) A empresa não mede esforços para satisfazer seu cliente.	Segundo Porter (1998) essa é, acertadamente, a iniciativa de empresas que buscam oferecer diferenciação e personalização nos produtos, serviços e atendimento, de acordo com as exigências do consumidor moderno.
	Como advertência, Slongo e Muessnich (2005) e Garrafoni Jr. <i>et al</i> (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 (2008), 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 Rossato (2002) 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.
	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.

<p>(2) O programa de relacionamento é fortemente baseado nos eventos distribuídos aos assinantes.</p>	<p>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.</p>
	<p>Palmer <i>et al</i> (2000) argumentando que, ao longo do tempo, os programas de fidelização podem se tornar insustentáveis para as empresas, transformando-se em alvos da insatisfação do cliente.</p>
<p>(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.</p>	<p>Mello Filho (2002) e Anderson et al (1994) concordam com a premissa da empresa e apontam 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, ente outras.</p>
<p>(2) Percebe-se a falta de amplitude nos conceitos do marketing de relacionamento aplicados pela empresa.</p>	<p>A explicação para este fato pode ser creditada a Kandampully e Duddy (1999), Parvatiyar e Sheth (2000) e Kale e Shirivastava (2001), para quem os fundamentos conceituais do Marketing de Relacionamento ainda não estão firmemente desenvolvidos.</p> <p>No mesmo sentido, Rao e Perry (2002) também admitem que não há consenso sobre a definição de Marketing de Relacionamento, dificultando sua aplicabilidade.</p>

As análises seguintes observam os resultados do *survey* realizado com os assinantes TVA.

## 5.2 Análise do *survey* com os assinantes

A busca do entendimento sobre a percepção do cliente quanto à utilização das ferramentas do marketing de relacionamento no portal corporativo TVA por meio da realização de um levantamento do tipo *survey* mostrou-se adequada, tanto mais após a realização das entrevistas em profundidade.

Sua realização encontrou respaldo teórico em Eisenhardt (1989) e Pozzebon e Freitas (1998) que o recomendam quando, a partir de um estudo de caso faz-se necessária a aferição de conteúdos teóricos por meio de dados quantitativos.

Para sua validação satisfizes-se a exigência de Gil (2008) quanto ao tamanho da amostra, indicada pelo próprio autor, é composta por 397 assinantes da TVA Comunicações, cadastrados no programa de relacionamento da empresa, o “TVA com Você”.

As questões que compuseram o *survey* foram elaboradas a partir da triangulação dos dados, de acordo com recomendação de Neves (1996), utilizando-se dados qualitativos para direcionar a obtenção de dados quantitativos.

A apresentação dos dados obtidos no *survey* e sua análise estão descritos a seguir e um quadro resumo das principais descobertas da pesquisa com os assinantes encerrará a apresentação e análise dos dados do *survey*.

### **5.2.1 Identificação do perfil do assinante**

O assinante escolhido de forma não aleatória como respondente para este *survey* é participante do programa de relacionamento “TVA com Você” e tem completo acesso ao portal e suas ferramentas, podendo opinar sobre seu conteúdo.

O perfil de gênero apurado pela pesquisa constatou que 57% são homens e 43% mulheres, números que se aproximam daqueles fornecidos pela operadora - 60% do sexo masculino e 40% feminino. (TVA, 2008).

Outras informações da pesquisa não puderam ser comparadas com dados da operadora pela dificuldade em se obter esses dados, uma vez que a empresa não possui outros dados de seus assinantes senão aqueles disponibilizados no momento da assinatura do contrato de fornecimento de serviços. Apurou-se na análise do portal que os dados solicitados no momento do cadastro no programa de relacionamento restringem-se ao nome completo, telefone celular, *e-mail* e senha para o acesso.

Perde-se, neste caso, a oportunidade apontada por Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985) para conhecer melhor o cliente e, segundo Dantas (2006), de se obter um diferencial competitivo baseado na capacidade implícita no marketing de relacionamento de conhecer o perfil do cliente e agir na direção da satisfação de seus desejos e necessidades.

A construção do perfil padrão do assinante TVA mostra que eles são majoritariamente homens, solteiros (48,9%), com idade entre 31 a 40 anos (36%) dos respondentes. A maioria composta por assinantes solteiros corrobora a pesquisa Hábitos & Consumo, da GLOBOSAT, publicada em 2008, que constatou que 50% de seus assinantes também são solteiros.

A pesquisa mostrou que a renda de 39,6% situa-se na faixa até 10 salários mínimos, ou R\$ 4.600,00, tendo a maioria dos assinantes (82%) declarado ter concluído o curso superior.

A pesquisa mostra, ainda, que 65,5% dos assinantes participantes do “TVA com Você” é cliente da empresa há mais de três anos, e, destes, 35,8% está na empresa há mais de 6 anos, como indica a Tabela 6:

Percebeu-se durante a pesquisa que a relação empresa-cliente não raro vem do início das atividades da empresa, o que foi mencionado pelos respondentes com um orgulho que, segundo Evrard (1994), indica satisfação com aspectos de afetividade. Essa manifestação foi observada em diferentes momentos e com certa frequência durante este levantamento.

A longevidade da relação entre a TVA e seus clientes foi abordada analisando-se dois aspectos, não excludentes. No primeiro, a teoria de Evans e Laskin (1994), ratifica o marketing de relacionamento como processo de construção de alianças de longo prazo; e o segundo, abordado por Crosby, Evans e Cowles (1990, *apud* GOSLING e GONÇALVES, 2003) sugere que serviços mais complexos, que dependem de habilidade técnica, se estendem por longo prazo e nos quais a quebra de contrato envolve maiores riscos são mais propensos ao envolvimento dos clientes com a empresa.

A visão estratégica da empresa concebeu seu portal corporativo como um canal de informação, serviços, comercialização, comunicação e relacionamento com o cliente, objetivos esses analisados a seguir sob a percepção do assinante TVA.

### 5.2.2 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Informação*

Tendo como objetivo fazer do portal TVA o principal canal de informação sobre a empresa, seus produtos e serviços, a empresa disponibilizou diversas ferramentas para alcançar seu assinante.

No entanto, percebe-se que apenas a *Novidades na sua TVA* (novidades sobre a empresa e seus serviços) e a *Atrações e Programação* (programação dos canais TVA) são dinâmicas o suficiente para incentivar acessos regulares dos assinantes ao portal.

Prova disso é que embora 42,8% da média dos assinantes avaliem como *boas* as informações disponíveis, outros 46,7% admitem que utilizam *raramente* ou *nunca* utilizaram os canais de informação disponibilizados no portal.

Individualmente, a pior avaliação entre essas ferramentas foi endereçada à *Divulgação de Produtos e Serviços*, avaliada como *ruim* por 20,9% dos assinantes. Em contraponto, 47,3% avaliaram como *bom* a *divulgação de Atrações e Programação*, o que não parece indicar vantagem alguma para a empresa, já que mais da metade dos assinantes parece preferir a revista de programação impressa.

Na compilação dos dados, pode-se inferir que a soma dos 23,3% que consideram *ruim* ou *muito ruim* o serviço de divulgação de produtos e serviços, somada aos 28,1% dos que declaram *nunca* ter utilizado a ferramenta, indica que um significativo percentual de 51,4% dos assinantes TVA não são alcançados pelas ofertas de produtos e serviços da operadora.

As evidências mostram que os assinantes não demonstram satisfação com as ferramentas de *informação*, o que, baseado no entendimento de Gouvêa e Yamashita (2004) e Torres *et al*, (2006), pode significar que o cliente tem uma expectativa a ser atendida ou uma necessidade a ser suprida as quais as ferramentas disponibilizadas pela empresa não parecem atender.



Além da suposta insatisfação declarada pelos assinantes, o resultado do *survey* quanto a essas ferramentas parece sugerir um prejuízo direto a outro dos objetivos da empresa para o portal: a *comercialização*, cujos dados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

### 5.2.3 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Comercialização*

A TVA tem como objetivo para o portal a *comercialização* de produtos e serviços para *prospects* e clientes, sendo que, neste estudo, a observação se restringirá apenas ao acesso de clientes às ferramentas dispostas no portal com essa finalidade.

Somados, os assinantes que avaliaram as ferramentas de *comercialização* como *importante*, *muito importante* e *extremamente importante* totalizam 86,9%, ou seja, a possibilidade de adquirir produtos ou serviços da TVA por meio do portal alcança um dos mais elevados níveis de aprovação entre as ferramentas avaliadas pelos clientes. Pode-se concluir que essa disposição dos assinantes em relação à aquisição de outros produtos ou serviços da empresa é uma possibilidade a ser explorada, observando-se, entretanto, as ressalvas dos respondentes, conforme análise anterior.

Esse elevado número de assinantes que conferem importância à existência das ferramentas de *comercialização* no portal contrasta com os 43,4% que raramente acessam o portal com essa finalidade.

Os assinantes identificam como um dos problemas que geram esse desinteresse a preferência que a empresa dá aos *prospects*, ou seja, as promoções não estão disponíveis àqueles que já são assinantes da operadora. Essa é uma prática comum de mercado, onde as empresas buscam atrair uma nova massa de clientes sem a preocupação em manter os que já estão em sua base.

Outro aspecto que parece incomodar os clientes é a falta de flexibilidade da empresa. Os chamados pacotes que incluem TV por assinatura, Internet banda larga e telefonia fixa e são oferecidos por preço vantajoso, devem ser contratados como pacote completo junto à TVA.

Assim, por exemplo, quem já possui a TV por assinatura (TVA) e Internet (Speedy) contratada junto à Telefônica deve primeiro desligar o serviço existente e depois contratar novamente, via TVA. A dificuldade nesse processo acaba por desencorajar o assinante, que não vê razão para essa atitude na relação entre empresas do mesmo grupo.

Observando-se o conjunto de respostas dos assinantes, pode-se concluir que embora estes reconheçam a importância das ferramentas de *comercialização* e até busquem utilizá-las, ao longo do tempo suas expectativas frustradas em relação às ofertas e aos produtos oferecidos causaram um certo desinteresse.

Ainda que parte dos clientes da empresa sinta-se até certo ponto alijada das promoções e preterida em relação aos novos clientes, (e, neste caso, deve-se considerar a afirmação de Melo Filho (2002) sobre o menor custo de retenção de um cliente frente à aquisição de um novo), pode-se inferir que existe no contingente de assinantes que navega pelas ferramentas no portal uma propensão a novas compras, o que, segundo Oliver (1996, *apud* Freire 2005) é um indicativo de fidelidade.

#### **5.2.4 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Serviços***

Com o objetivo de prestar serviços a seus assinantes por meio do portal, a TVA disponibiliza um variado leque de ferramentas como: *atendimento on-line, suporte e assistência técnica, emissão de boletos, notas fiscais e extratos de pagamentos*.

Observando-se que esses serviços só são utilizados pelos clientes em situações específicas - normalmente em caso de problemas ou dúvidas envolvendo aspectos técnicos do serviço - não houve uma maior preocupação com a frequência com que os assinantes acessam o portal com essa finalidade.

Os dados levantados sobre a percepção dos clientes quanto às ferramentas disponíveis para este fim no portal indicam que, na média, 32,8% dos respondentes nunca utilizaram o portal com essa finalidade, chegando ao patamar de 55% o percentual de não utilização, no caso de consulta a boletos, notas fiscais e extratos da conta do assinante.

Uma ferramenta importante de comunicação do assinante com a empresa, mas também para a prestação de serviços, o *atendimento on-line* foi avaliado como *ruim* por 25,7% dos assinantes e, por observação, constatou-se que a má avaliação decorre mais pelo tempo de espera para o atendimento do que em razão da qualidade do atendimento. Grande parte dos assinantes declarou que o telefone continua a ser o melhor veículo para problemas técnicos e reclamações em geral: o acesso e atendimento são mais muito mais rápidos do que no portal.

Coube ao *atendimento 24 horas* a melhor avaliação entre os serviços disponíveis: 48,8% entre *bom* e *excelente*, o que indica a percepção do assinante quanto ao cuidado que a empresa dispensa serviço ao portal. Apesar da importância estratégica da ferramenta para a empresa e de sua aprovação pelos clientes, 80,9% dos assinantes TVA declaram *raramente* utilizam ou *nunca* utilizaram o atendimento 24 horas, enquanto 63,3% fazem a mesma afirmação em relação ao atendimento on-line.

Estes números podem ser analisados sob dois aspectos: o primeiro pode ser um indicador de que a empresa entrega qualidade em seus produtos e serviços, o que leva a um baixo índice de reclamações ou necessidade de suporte por meio do portal.

O segundo aspecto leva à conclusão que ao avaliar como *bons e importantes* serviços que raramente utiliza, o cliente TVA corrobora a afirmação de Bretzke (2000) de que o consumidor moderno está conectado ao mundo 24 horas por dia, sete dias por semana. Provavelmente esse assinante não acesse nenhum serviço da empresa pela madrugada, por exemplo, mas gosta de saber que, por opção, pode fazê-lo.

Os assinantes declararam que embora seja bom que os serviços existam no portal, sua qualidade, no geral, deixa a desejar, e enumeraram alguns problemas: o atendimento é demorado; os atendentes não têm poder de decisão nem conhecimento técnico suficiente.

Essas ressalvas dos clientes TVA encontram respaldo em Boone e Kurtz (1998) que enumeram entre os cinco indicadores de qualidade do serviço: a) *presteza*: habilidade do prestador de serviços para auxiliar o consumidor e o grau de pronto atendimento dispensado; e, b) *garantia*: o grau de conhecimento do prestador de serviços e a sua capacidade de transmitir confiança ao consumidor.

#### **5.2.5 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Comunicação***

A TVA acredita fazer de seu portal um veículo de comunicação entre a empresa e seus clientes e esta pode ser considerada uma das ferramentas que oferecem maiores possibilidades de utilização no portal.

A importância desse objetivo e de suas ferramentas pode ser considerada a partir de ponderações como as de Toledo *et al* (2004) ao considerarem que o relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e seus clientes, o que faz da comunicação o principal pilar de sustentação do relacionamento.

Na média geral, 39,7% dos assinantes considera *extremamente importantes* os itens indicados no quesito comunicação e, se somadas as respostas entre *importante* e *extremamente importante*, chega-se a um percentual de 92,9%, número que não deixa dúvidas quanto à opinião positiva e à importância que os clientes da TVA conferem às ferramentas do portal para sua relação com a empresa.

Embora tenham considerado as ferramentas que compõem o objetivo da empresa muito importante, foram contundentes quanto à qualidade e rapidez que esperam no atendimento à suas demandas no portal.

Assim apurou-se que o *conhecimento técnico dos atendentes* é *extremamente importante* para 60,2% dos respondentes, assim como para 49,7% é *extremamente importante* receber respostas rápidas às suas demandas e outros 44,4% reconhecem como *extremamente importante* obter respostas personalizadas da operadora.

Verificou-se que estes serviços são também os que apresentam maiores índices negativos de utilização pelos assinantes, chegando a 81,3% aqueles que *raramente* utilizam o *atendimento 24 horas*, por exemplo, e outros 24,6% *nunca* acessaram a ferramenta, o que totaliza, uma situação que se repetiu em objetivos anteriores.

A qualidade do conjunto de ferramentas que envolvem a comunicação por intermédio do portal também foi avaliada pelos respondentes, obtendo-se a melhor avaliação para o *atendimento 24 horas*, com 41,4% dos participantes enquanto que 26,5% declararam que nunca utilizaram o serviço.

Na mesma direção, a avaliação do *atendimento on-line* apresenta uma avaliação como *bom* de 37,7% dos respondentes, enquanto 25,7% declaram que a ferramenta é *ruim*, números bastante próximos. Essa proximidade ficou aparente em praticamente todas as ferramentas avaliadas. Apenas na soma das avaliações positivas e negativas observa-se mais claramente a tendência à avaliação positiva.

Os outros canais de comunicação disponíveis no portal: *e-mail* e *chat* também foram considerados *importantes* e receberam boas avaliações dos assinantes, porém percebeu-se que os clientes têm outras expectativas a serem atendidas e a avaliação quanto à qualidade do atendimento mostra uma outra realidade.

Os assinantes fizeram restrições às respostas automáticas a seus *e-mails*, e indicaram que as demandas por *e-mail* raramente são respondidas; apontam que os atendentes não têm poder de decisão, mesmo quando a demanda é simples; reclamam que os atendentes não têm o conhecimento técnico necessário para o atendimento das necessidades do cliente e identificam novamente a falta de flexibilidade da empresa quando a demanda envolve questões sobre os produtos e serviços.

Esses podem ser importantes indicadores para a empresa, pois segundo Berry e Parasuraman (1995), os clientes estão mais atentos às falhas que provocam maior emoção e, conseqüentemente, predispostos a uma avaliação mais negativa.

#### **5.2.6 Percepção do assinante quanto ao objetivo *Relacionamento***

Finalmente, a análise das respostas dos assinantes quanto ao objetivo *relacionamento*, encerra a observação da percepção do assinante TVA em relação aos objetivos propostos pela empresa para o portal.

Ao buscar no portal uma ferramenta para criar e desenvolver relacionamento com seu cliente, a TVA segue a tendência apontada por autores como Slongo e Muessnich (2005) e Garrafoli Jr. *et al* (2005), de que 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.

As ferramentas e ações de relacionamento recebem tratamento especial no portal corporativo da empresa, tanto em quantidade quanto em qualidade em relação aos outros objetivos da empresa.

Segundo a concepção de Bretzke (2004), a TVA criou seu programa de relacionamento baseado em um modelo de recompensas, onde o cliente é agraciado com prêmios, vantagens e incentivos.

A importância do programa de relacionamento para o cliente TVA fica explícita na resposta dos 94,5% que consideram sua existência *importante* a *extremamente importante* para sua relação com a empresa e praticamente o mesmo número, 92%, avaliou que acessar o programa por meio do portal também pode ser considerado *importante* a *extremamente importante*.

A avaliação da existência todas as ações de relacionamento no portal foi positiva e a frequência de acesso à suas ferramentas também se mostraram relevantes, como é o caso dos 57,5% dos assinantes que acessam a reserva de eventos *diariamente* e 30,7% acessam essa ação com *muita frequência*.

Na outra ponta, 17,9% *nunca utilizaram* os concursos culturais e, entre os que o fazem, 29,9% o fazem *raramente*. Este número é ainda maior com relação aos parceiros com descontos; 42,5% *raramente* acessam essa ação e 17,1% nunca o fizeram, o que permite supor um certo desinteresse dos assinantes por essas ações.

Tomando-se como referência a importância estratégica das ações de relacionamento dispostas no portal - *resgate de vantagens para o assinante*, *concursos culturais*, *parceiros com descontos* e *eventos* - cada uma foi avaliada sob diferentes aspectos e a análise destas avaliações dispostas a seguir.

#### **5.2.6.1 Resgate de vantagens**

Esta ferramenta representa o reconhecimento da TVA ao cliente cujo contrato de adesão faz aniversário na empresa. O cliente acessa o portal, escolhe seu presente e aguarda o recebimento em seu endereço.

O *Resgate de Vantagens* foi avaliado por 98,6% dos respondentes entre *importante* e  *muito importante* para sua relação com a empresa, mostrando claramente que o assinante gosta de ser reconhecido.

Por outro lado, a ação obteve dos pesquisados a pior avaliação quanto à sua qualidade, uma vez que somadas as avaliações para *péssimo* (9,6%), *muito ruim* (17,9%) e *ruim* (17,4%), alcança-se 44,9% dos assinantes, superando os 39% daqueles que consideram a ação entre *boa* e *excelente*.

Estranha-se uma avaliação tão negativa para uma ação que presenteia o assinante apenas pelo fato de permanecer cliente da operadora. Entretanto, os respondentes foram taxativos ao avaliarem a questão: o assinante escolhe a vantagem, mas não a recebe o prêmio e quando reclama, não recebe resposta.

Diversos assinantes argumentaram que todos os anos o problema se repete e que já não reclamam mais porque não adianta. No máximo, afirmam, recebe-se uma resposta automática informando que vai haver uma verificação e nada acontece. 16% dos assinantes nunca chegou a utilizar o resgate de vantagens.

#### **5.2.6.2 Concursos culturais**

Os concursos são dispostos mensalmente no portal e normalmente oferecem prêmios mediante respostas criativas a questões diversas. Os assinantes avaliaram como *importante* a *muito importante* a existência dos concursos culturais para sua relação com a TVA, informando que acessam regularmente a ação no portal, declarando, ainda a boa qualidade dessas ações.

Uma parcela de 22,7% dos assinantes *nunca utilizou* os concursos culturais, pois se declararam sem inspiração para escrever frases ou textos sobre situações diversas.



### **5.2.6.3 Parceiros com descontos**

A TVA coloca à disposição de seus assinantes uma grande quantidade de estabelecimentos como restaurantes, hotéis, escolas, lojas, teatros, jornais, entre outros, onde é possível obter descontos mediante a apresentação do cartão de assinante.

Segundo os assinantes, essa ação é muito importante para sua relação com a empresa, recebendo essa avaliação de 98,7% dos respondentes.

A estreita relação pretendida pela empresa com seu assinante fica evidente nesta ação quando diversos respondentes declararam que além de assinantes também são parceiros da empresa e suas empresas figuram entre aquelas à disposição do cliente.

### **5.2.6.4 Reserva de Eventos**

A cada semana a TVA disponibiliza no portal cerca de trinta eventos dos mais diversos entre culturais, esportivo, corporativos, entre outros, que podem ser facilmente acessados e as reservas confirmadas no mesmo momento.

Os eventos são considerados a ação mais importante da TVA em busca do relacionamento com seu assinante e 98% dos respondentes percebem e declaram a importância da ação.

Essa importância também está refletida nos 57,5% dos assinantes que acessam diariamente o portal. Se somado àqueles que o fazem com frequência, esse percentual chega a 96% dos assinantes.

Observou-se que as ações de relacionamento são eficientes não apenas para promover a relação entre a empresa e seus clientes como também a relação entre os assinantes. Alguns se conhecem há anos, formam grupos e até interagem para reservar os eventos a que gostariam de comparecer.

A atratividade dos eventos é tão forte que diversos assinantes declararam que por causa dos eventos oferecidos pela TVA convenceu parentes e amigos a mudarem de operadora.

Outros admitem que assinam o serviço de duas operadoras: na primeira utilizam a programação e na TVA permanecem por conta dos eventos. Apresentam um raciocínio simples: se o casal comparecer a dois eventos mensalmente a assinatura básica do serviço já está paga. Muitos assinantes não se preocuparam em afirmar que são assinantes da TVA por conta dos eventos oferecidos.

Entretanto, o entusiasmo com os eventos não elimina a observação do respondente quanto a outros aspectos importantes de um relacionamento.

A insatisfação também está presente em nas respostas de 34% dos assinantes que diante da dificuldade em conseguir reservar um evento avaliaram a ação como *ruim*, e de outros 43,6% que afirmam que há uma quantidade insuficiente de eventos à disposição de um número cada maior de participantes do programa, também avaliando como *ruim* a ação.

Dando suporte às ações de relacionamento no portal, as equipes responsáveis pelo programa estão sempre presentes, interagindo com os assinantes. Ao longo do tempo esses assinantes tornam-se amigos dos funcionários da empresa, conforme muitos declararam.

Essa interação pode ser decisiva para aumentar no cliente a percepção de um relacionamento entre ele e a TVA.

### **5.2.7 A percepção do assinante quanto ao relacionamento com a TVA**

As últimas questões buscaram identificar a percepção do assinante TVA em relação ao seu relacionamento com a empresa e o quanto às ferramentas e ações dispostos no portal contribuem para fortalecer essa relação.

Perguntou-se sobre a percepção do respondente em relação a ações concretas de relacionamento da empresa e 42% concordam que são tratados de forma diferenciada pela empresa contra 47% que discordam da afirmação.

Os números tão próximos parecem indicar procedimentos diferenciados por parte da empresa em relação aos clientes. Não foi possível identificar a origem ou razões para tal procedimento.

Quanto às respostas personalizadas às suas demandas, fica evidente pela manifestação espontânea dos respondentes que esta seria uma atitude desejável por parte da empresa, mas os números são inconclusivos: 45,4% dos assinantes não recebem respostas personalizadas, contra 39,8% que declaram recebê-las e 27,5% que parecem recebê-las por vezes e outras não. Expostos aos números, os próprios executivos não conseguiram explicá-los.

A pesquisa detectou que 70,9% dos assinantes se sentem de alguma forma preteridos pela operadora quando a questão são as ofertas de produtos e serviços, aos quais, garantem, os *prospects* tem vantagens sobre os já clientes.

Apesar da suposta discriminação, pode-se constatar que os assinantes têm uma forte ligação com a empresa ao se apurar que aproximadamente 38% dos assinantes afirmam que pagam mais caro pelos serviços da TVA em relação à concorrência, e 84% não têm intenção de mudar de operadora, o que segundo Mello Filho (2002) é um dos benefícios da satisfação do cliente.

Essa percepção de relacionamento e de fidelidade ficam ainda mais evidentes quando os números mostram que 73,6% dos assinantes acreditam ser importantes para a TVA e outros 81,6% se declaram fiéis, embora apenas 53,2% acreditam que a operadora reconheça sua fidelidade.

De forma expressiva, 73,3% dos assinantes recomendam os serviços da TVA sempre que possível e 84,3% não pretendem mudar de operadora de TV por assinatura, sendo que em torno de 20% estão de alguma forma insatisfeitos com sua relação com a TVA por meio do portal.

Esse nível de satisfação e o fato de recomendarem com freqüência os serviços da operadora colocam os respondentes na categoria de *altamente satisfeitos* ou *encantados*, segundo estudos de Kotler e Armstrong (1999), o que para os autores sugere a criação de um vínculo que leva à fidelidade.

Os números apresentados também significam ganhos para a empresa em diversas frentes, como afirmam Tanur e Jordan (1996, *apud* Dantas, 2007) que correlacionam altos índices de satisfação à propensão dos clientes a realizarem compras com maior freqüência, a utilizarem uma maior quantidade de serviços ou a se manterem leais ao contrato de fornecimento, tornando-se fiéis ao longo do tempo.

O Quadro 15 mostra um resumo dos dados relevantes e sua fundamentação na teoria anteriormente escolhida para embasar este trabalho.

Quadro 15 – Quadro resumo - Informações relevantes e embasamento teórico – *Survey*

<b>Objetivos da pesquisa:</b>	
(1) Investigar a percepção dos clientes quanto às ações e ferramentas dispostos no portal para criar e ampliar relacionamento; x (2) Comparar os objetivos da empresa com a percepção dos clientes com essa finalidade.	
<b>Método para a obtenção dos dados:</b> Survey com os participantes do programa de relacionamento da empresa e análise de dados secundários.	
<b>Dados relevantes</b>	<b>Embasamento teórico</b>
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 suas necessidades e solucionar seus problemas (Duarte, 2003).
A empresa se utiliza de poucas fontes informações que produzam conhecimento sobre seus clientes: não utiliza o cadastramento no programa para obter informações mais detalhadas, não armazena <i>feed backs</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.  Dantas (2006) argumenta que a empresa deixa de obter um diferencial competitivo baseado na capacidade implícita no marketing de relacionamento de conhecer o perfil do cliente e agir na direção da satisfação de seus desejos e necessidades.
As ferramentas que compõem o objetivo <i>informação</i> são consideradas importantes pelos assinantes, porém são pouco acessadas e geram alguma insatisfação.	Pressupostos de Gouvêa e Yamashita (2004) e Torres <i>et al</i> , (2006), dão conta que a 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.
Algumas das ferramentas não atendem às expectativas dos clientes quanto ao conteúdo ou qualidade no portal, gerando poucos acessos e alguma frustração.	

As ferramentas de <i>comercialização</i> 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> .	Oliver (1996, <i>apud</i> Freire 2005) afirma que a propensão a novas compras é um indicativo de fidelidade.
	Melo Filho (2002) alerta que o custo de retenção de um cliente é muito menor frente aos custos de aquisição de um novo cliente.
Os clientes consideram importantes as ferramentas para a prestação de <i>serviços</i> existentes no portal, mas conferem a elas o menor índice de utilização entre todas as ferramentas e questionam sua qualidade.	Gummesson (1998) evidencia a qualidade do serviço e atendimento ao cliente como fatores de satisfação, fidelização e rentabilidade para a empresa.
	Johnson et al (2001) afirmam que a percepção do serviço prestado está relacionada com a qualidade percebida e esta com a satisfação do cliente. Segundo os autores, esses atributos são antecedentes da fidelidade do cliente.
O conjunto das ferramentas de <i>comunicação</i> são de vital importância para a relação da empresa com seus clientes e as que podem ser melhor utilizadas por meio do portal.	Toledo <i>et al</i> (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.
As ferramentas próprias do objetivo <i>relacionamento</i> são aquelas que provocam mais interatividade entre a empresa e seus clientes. Os clientes TVA assimilam essas ferramentas como as melhores do portal e as compreendem como forma de relacionamento com a empresa.	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.
	Freitas (2001) 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.
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.	Evans e Laskin (1994) ratificam o marketing de relacionamento como processo de construção de alianças de longo prazo.
	Crosby, Evans e Cowles ( <i>apud</i> Gosling e Gonçalves, 2003) sugerem que em serviços mais complexos, que dependem de habilidade técnica e cujo rompimento envolve maiores riscos, normalmente se estendem por longo prazo são mais propensos ao envolvimento dos clientes com a empresa.

Fonte: A autora

O resultado da análise dos dados qualitativos expuseram a postura da empresa e seus objetivos quanto ao portal como veículo de relacionamento. Por outro lado, a análise dos dados quantitativos mostrou a percepção do cliente TVA quanto a esses objetivos e delinearum seu relacionamento com a empresa.

As considerações finais sobre o conjunto dos dados obtidos, sua interpretação e análise serão confrontadas com os objetivos propostos para esta dissertação buscando-se aprofundar o conhecimento sobre o tema e dar contornos finais aos resultados dessa pesquisa.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ampliar mercados e aproximar as empresas de seus consumidores, recorre-se cada vez mais a estratégias de relacionamento e à Internet como suporte, muitas vezes sem observar as necessárias mudanças organizacionais para a implantação de tais filosofias de trabalho.

Nesse sentido, há que se atentar para o argumento de Porter (2001, *apud* Zilber, 2002, p.124), de que “... a Internet é muito mais um complemento do que algo que vá redimensionar todos os modos convencionais de fazer negócio.”

Atentas à necessidade de se adotar o cliente como ponto de partida, e, como no caso da TVA, direcionar a estratégia da empresa para o foco no cliente, as empresas adotam também os conceitos do marketing de relacionamento (AIJO,1996) e utilizam-se cada vez mais de ferramentas como os programas de relacionamento e fidelização.

Essas ferramentas propõem o diálogo com o cliente em busca de um maior conhecimento e entendimento sobre tudo o que se refere a seu comportamento como consumidor, trazendo-o para mais perto da empresa. Esta é uma estratégia coerente com estudos recentes de Téboul (2002) que determinam que a força do setor de serviços está baseada no conhecimento intensivo.

Entretanto, Vivan (2005) 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.

Neste sentido, este capítulo tem como escopo as considerações finais sobre os objetivos desta dissertação, buscando validar o modelo de pesquisa representado pela Figura 4, item 3.4. do Capítulo 3, metodologia de pesquisa.

Esta dissertação propôs-se, como objetivo geral, a *investigar o uso do portal corporativo como ferramenta do marketing de relacionamento, no setor de serviços, bem como a percepção dos clientes em relação a essa estratégia.*

Pode-se observar que a empresa objeto de estudo apresenta paradoxo em relação ao portal: ao mesmo tempo em que seus executivos o colocam no centro da estratégia de relacionamento da empresa com o cliente, também admitem certa desconfiança em relação à sua efetividade, questionam o pouco investimento em seu desenvolvimento e a insegurança quanto à efetividade do portal como principal veículo de relacionamento com o cliente.

Este trabalho investigou a utilização do portal corporativo da empresa TVA Comunicações na condução da estratégia de marketing de relacionamento sob diversos aspectos quantitativos e qualitativos e mostra que apesar dos fundamentos conceituais ainda merecerem aprofundamento, sua utilização parece acertada, tendo sido reconhecida e referendada pelos participantes do *survey*.

Na percepção desses assinantes, o portal e as ações de relacionamento, principalmente os eventos oferecidos aos assinantes, estão diretamente ligados. Eles também percebem a intenção da TVA na proposta de relacionamento e se propõem a estar nessa relação, mesmo que sob algumas críticas e ainda que apresentem restrições a alguns serviços no portal.

Observou-se, entretanto, dois pontos importantes que merecem ser destacados. O primeiro refere-se ao percentual de assinantes que não navega pelos serviços e ferramentas dispostos no portal, dirigindo-se diretamente à única ferramenta de seu interesse: a reserva de eventos. Essa atitude parece indicar a pouca curiosidade do assinante em relação ao portal e às ferramentas e ações nele dispostas.



O segundo ponto importante, e intimamente ligado ao primeiro, refere-se ao peso que os eventos têm na relação do assinante com a TVA. Quando vários assinantes declaram que “*a programação da empresa é inferior a da concorrente, mas o importante são os eventos*”, ou que “*só mantenho minha assinatura por causa dos eventos*”, ou, ainda, que “*os eventos pagam minha assinatura*”, deve-se atentar para a dimensão desse fenômeno e estudar as conseqüências de tal comportamento para o futuro do programa de relacionamento os objetivos da empresa.

Vários autores alertam contra o foco do relacionamento com o cliente concentrar-se apenas nos programas de fidelização, principalmente no modelo de recompensas (BRETZKE, 2004; HAWKES, 1989; YESAWICH, 2000, todos *apud* BICALHO 2002; PALMER *et al*, 2000). Estes pesquisadores argumentam que a fidelidade tornou-se uma mercadoria, e que em busca de suas compensações as empresas demandam cada vez mais esforços e investimentos.

Além do objetivo geral, outros quatro objetivos específicos foram elencados, chegando-se às conclusões que se seguem.

Estabeleceu-se como primeiro objetivo específico à *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 Parassunaman (1991), Berry e Parasuraman (1992) e Parvatyar e Sheth (1994), foi amparada nos conceitos do marketing de relacionamento e utiliza-se do portal como ferramenta. O objetivo principal da empresa é o de 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 pré-estabelecidos: a) oferecer informação os 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.

Observando-se esses objetivos e procedendo-se à sua análise, é possível perceber que as cinco propostas da TVA para o portal seguem em duas direções.

A primeira é a comunicação, que segundo diversos autores (TOLEDO *et al*, 2004; MEDEIROS, 2008; ROCHA *et al*, 2008), é um dos pilares de sustentação do relacionamento e está latente nos objetivos *informação, serviços e comercialização*; a segunda é o próprio relacionamento, assumida como principal finalidade do portal e que não pode prescindir dos objetivos anteriores para ocorrer e se desenvolver.

Evidencia-se, entretanto, o forte direcionamento do portal para as ações de relacionamento, o que obedece às diretrizes estratégicas da empresa para a ferramenta e mostra a convergências entre seus objetivos e estratégias.

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

Se comparadas com portais similares na Internet e principalmente com suas concorrentes (NET e Sky), as ferramentas dispostas no portal podem ser consideradas poucas e básicas, mas, segundo a empresa, cumprem seus objetivos estratégicos junto ao assinante.

Embora a TVA declare ancorar-se nos preceitos do marketing de relacionamento como direcionador das ações no portal, as evidências mostram que a única ferramenta que 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 e COLLINS, 2004) que tem na *reserva de eventos* a sua principal ação.

Entretanto, embora ações como esta garantam muitos benefícios para a empresa na relação com seu assinante (MELLO FILHO, 2002 e ANDERSON *et al*, 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 *et al* (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, responsáveis, respectivamente, pelo contato cliente-empresa e pela ação financeira no portal, além de outros cuidados com o cliente.

Esta dissertação propõe ainda um terceiro objetivo específico: a *análise da percepção dos clientes em relação às ferramentas propostas pela empresa*.

Embora com algumas reservas, emergiram 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 idéia 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.

A percepção do cliente é bastante aguçada 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 à 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.

Um outro importante aspecto suscitado pela pesquisa é corroborado por Kandampully e Duddy (1999) que vinculam o interesse do cliente em se manter fiel a uma empresa a fatores como o atendimento dispensado pelos funcionários, no caso específico, à equipe de relacionamento e fidelização, uma vez que os outros atendentes, quaisquer que sejam as ferramentas acionadas, são praticamente anônimos.

Finalmente, o quarto objetivo específico leva à *comparação entre os objetivos da empresa e a percepção do cliente em relação ao portal como ferramenta de relacionamento*.

O objetivo da empresa de criar um relacionamento com o assinante, e, para tanto, utilizar seu portal corporativo, poderia ser considerado bem sucedido se fosse observado apenas o nível de aprovação do portal como base do programa de relacionamento, que supera os 97%.

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 a percepção do cliente quanto ao alcance das ferramentas dispostas no portal.

A maior aceitação entre os objetivos fica por conta das ferramentas de *Relacionamento*. A TVA define o objetivo 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 e compreendem e aprovam essa intenção.

Pela indicação dos números, as ferramentas de relacionamento são avaliadas positivamente pela grande maioria totalidade dos assinantes, todas são declaradas importantes na relação da empresa com seus assinantes e, no caso dos eventos, com um acesso diário ou muito freqüente ao portal em torno de 88%, o que indica que objetivo empresarial *Relacionamento* tem completa aderência às expectativas dos assinantes.

Entretanto, este é, entre todos os objetivos propostos, aquele que merece maior atenção, pois, consideradas as evidências apontadas pelos dados, embora seja o mais aceito pelos respondentes, é o que parece, segundo a análise teórica, oferecer um risco maior às estratégias da empresa como um todo.

Quando assinantes se declaram clientes da TVA apenas por conta do programa de relacionamento, e mais especificamente, por conta da *reserva de eventos*, pode-se argumentar que a empresa está a caminho de se tornar uma espécie de refém da ferramenta.

Com números mostrando que 43% dos assinantes consideram os eventos insuficientes e outros 34% afirmando que reservar os eventos é difícil, deve-se considerar que, apesar dos números anteriores, já existe um certo grau de insatisfação do cliente com a empresa. A situação deve exigir uma reação da TVA em termos de aumento no número de eventos, que novamente deve se tornar insuficiente com o passar do tempo, formando um círculo vicioso e levando à insustentabilidade do programa na sua forma atual.

Baseando-se nas declarações dos executivos de que os clientes da Telefônica devem integrar brevemente o programa, pode-se chegar à situação prevista por Palmer *et al* (2000) quando afirma que ao longo do tempo, os programas de fidelização podem se tornar insustentáveis para as empresas, transformando-se em alvos da insatisfação do cliente.

Assim, observado o conteúdo dos levantamentos realizados conclui-se que a empresa acredita no marketing de relacionamento e em sua aplicabilidade no portal, e, por outro lado, os assinantes aprovam, embora com muitas restrições, as ações dispostas no portal com esse objetivo.

Entretanto, pode-se também verificar que a aplicação dos conceitos do marketing de relacionamento restringiram-se às ações o relacionamento por meio dos eventos e das vantagens ao cliente, ficando os outros objetivos em segundo plano. A isso, o cliente responde deixando-os também em segundo plano no rol de seus interesses no portal.

Exemplos podem ser encontrados no volume de eventos (vinte a trinta por semana) e vantagens dispostos no portal em contraposição à falta de cuidado com as respostas aos assinantes (falta de resposta, respostas automáticas ou demoras nas repostas) à qualidade das informações que os assinantes ressaltam como ruim e à falta de pesquisas para ouvir o cliente sobre suas necessidades e expectativas, como declarado pelos pesquisados.

Ao não corrigir problemas que se estendem por anos (*resgate de vantagens*), subutilizar ferramentas que poderiam fornecer-lhe informações mais detalhadas sobre seu cliente (ficha de cadastro no programa de relacionamento), não responder convenientemente *e-mails* e não resolver outras demandas mencionadas pelos clientes, ao longo do tempo pode-se comprometer toda uma estratégia da empresa. Principalmente se, em algum momento, o programa de relacionamento e seus eventos, não mais contarem com a aprovação dos clientes.

Pode-se concluir que o assinante tem uma aguçada percepção do que lhe é oferecido pela empresa no portal, releva o que acha conveniente e leva as outras demandas aos canais competentes dentro da TVA, embora perceba, critique e também reclame das falhas na comunicação com a empresa.

O cliente TVA avalia e aprova o conteúdo do portal, ratificando os objetivos da empresa, e no momento em que sua resposta evidencia que ele se sente importante, se considera parte de um relacionamento com a empresa e declara não pensar em trocá-la pela concorrência, fica evidente sua fidelidade.

Assim, se na condição de ferramentas relativamente novas, o marketing de relacionamento e o portal corporativo já se mostram um desafio, quando utilizados em conjunto na composição da estratégia geral da empresa estudada representam um desafio ainda maior.

Sendo assim, o caso estudado neste trabalho exploratório sugere que o grande desafio das empresas é a incorporação do uso do portal corporativo para marketing de relacionamento à estratégia global da empresa de forma mais alinhada e integrada.

### **6.1 Recomendações para novos estudos**

Este trabalho não se propõe a esgotar a argumentação sobre o tema, mas espera-se ter contribuído para um melhor entendimento do relacionamento entre empresas e seus clientes, utilizando a ferramenta do marketing de relacionamento no ambiente virtual dos portais corporativos.

Estudos abordando a aplicação e a aplicabilidade dos conceitos do marketing de relacionamento nos portais corporativos ainda não existem em número significativo no Brasil, o que abre espaço para novas contribuições acadêmicas.

Como contribuição para futuros estudos, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos que comparem a percepção 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. Contribuições espontâneas dos assinantes da TVA mostraram-se ricas em percepções não exploradas por este estudo.



Outra sugestão implicaria na 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, considerado tão interessante por aqueles que dele participam?

Poderia-se verificar, ainda, a influência de outros fatores que acabem por determinar a fidelidade do cliente a uma determinada operadora, tais como: a existência de pouca concorrência (o que dificulta a escolha de uma outra operadora), a falta de condição técnica para a mudança de operadora (a falta de cabeamento de outra empresa no endereço do cliente); o custo de mudança (multas, necessidade de compra de equipamentos, etc), entre outros fatores.

Como última, mas não menos importante, possibilidade de estudos seria 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. Este estudo se justificaria no momento em que cada vez mais as indústrias disponibilizam informações em seus *sites*, provendo um contato direto com seus consumidores finais, o que não ocorria no passado. Sendo assim, verificar o uso do portal para relacionamento direto da indústria com seu consumidor final poderia trazer grandes contribuições a essa área de estudos.

## **6.2 Limitações do 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.

Outras limitações importantes são os poucos recursos financeiros e técnicos para garantir pessoas especializadas na aplicação e tratamento dos dados, o que garantiria análises mais profundas e estatisticamente mais acuradas.

Entretanto, ainda que outras observações e análises possam ser extraídas dos dados obtidos, os resultados apresentados podem ser considerados satisfatórios para a observação da percepção dos clientes frente aos objetivos corporativos para o portal da TVA quanto a sua estratégia de relacionamento com o cliente.

Apesar das limitações, os resultados obtidos nesta dissertação permitem indicar questões relevantes para serem estudados em pesquisas futuras, pois conforme Gil (2008), uma das finalidades da pesquisa exploratória é gerar hipóteses acerca do problema pesquisado.

## 7. BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABTA - Associação Brasileira de TV por Assinatura. (2008)

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. *Monografia no curso de administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

AIJO, Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, v.30, n.2, p.8-18, 1996.

ALBERTIN, Alberto L. *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. 2. ed. São Paulo : Atlas 1999.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. *Dados do setor 2008*. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=222804&assuntoPublicacao=Dados%20Estatísticos%20dos%20Serviços%20de%20TV%20por%20Assinatura%20-%20Cap.%2001%20-%2033.%20Edição&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=222804.pdf> publicados em 2008. Acesso em: 23 de janeiro de 2009

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, July 1994, p. 53-66.

ANDRADE, Renato F.A. *Marketing de relacionamento em um provedor de internet: um estudo comparativo que considera a visão gerencial e a percepção dos clientes*. 2008, 127 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

AQUINO, Mirian A. O novo "status" da informação e do conhecimento na cultura digital. *Informação & Sociedade: Estudos*, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/aquino-mirian-novo-status-da-informacao.pdf>. Acesso em: 04 de outubro de 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE E-BUSINESS. *Chat on-line é a grande aposta das empresas para os próximos anos*. Disponível em: <http://www.ebusinessbrasil.com.br/eventoscursos.php> Acesso em: 18 de novembro de 2008.

ARAÚJO, Osinaldo. *Serviços de marketing*. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/dicSelected.asp>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2009.

BARWISE, P.; ELBERSE, A.; HAMMOND, K. *Marketing and the Internet: a research review*. London Business School, 2002. Disponível em: <http://www.marketingandtheinternet.com>. Acesso em 19 de fevereiro de 2008.

BARBETTA, Pedro A. *Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. 4. ed. Florianópolis: Ed. da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BARBOSA, Suzana. *Banco de Dados como metáfora para o jornalismo digital de terceira geração*. In: Ciências da Comunicação em Congresso na Covilhã. III Sopcom, VI Lusocom, II Ibérico, UBI (CD-ROM), 2004.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest Emerging Perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, pp. 236-245, 1995.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing emerging perspectives on services marketing. Chicago. *American Marketing Association*, p.25-28, 1998

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN A. *Marketing de serviços: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

\_\_\_\_\_. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3<sup>º</sup> ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BICALHO, Angélica A. *Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: um estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte*. Florianópolis, 2002, 186 p. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

BOLANÕS, César; BARROS, Chalni. *Digitalização e movimentos recentes na TV segmentada brasileira*.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., *Marketing Contemporâneo*, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

\_\_\_\_\_. Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos09.htm>2004. Acesso em 18 de janeiro de 2009.

BRANCALIÃO, Hermes, F. *Intraempreendedorismo no desenvolvimento de produto de seguro para usinas de açúcar e álcool*. Dissertação de mestrado. 131 p. Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo, 2007.

BRUYNE, P. *et al. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPOS, V.F. *Controle de Qualidade Total* (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARDOSO, Olga R. *Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado*. Florianópolis, 1995, 402 p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

CARRATO, Ângela. A TV pública e seus inimigos. Disponível em: <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AngelaCarrato.pdf>. Acesso em 22 de dezembro de 2008.

CARVALHO, Pedro M. F. *Marketing relacional e o estudo do caso Chip 7*. Dissertação de mestrado. Universidade Portucalense Infante Dom Henrique, 2004. Disponível em: <http://www.imarke.moradadigital.com/index.php?id=14&&did=7&goto=conclude.php&lang=pt>. Acesso em 12 de maio de 2008.

CASALI, Adriana M. Internet: espaço público, meio de comunicação ou ambiente de negócios? Disponível em: <http://www.sociedaddelainformacionycibercultura.org.mx/ponencias2002/Ponencia%20Adriana%20Machado.doc>

CÉSAR, Ana Maria R.V. Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

COHEN, Max F. *Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação* Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed. Porto alegre: Bookamn, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

D'ANGELO, André C.; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, janeiro-março 2006, vol.10, nr. 001. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/840/84010106.pdf>. Acesso em 17 de agosto de 2008.

DANTAS, Edmundo B. Informação como insumo à prática do marketing: possibilidade de capturar o conhecimento do cliente. *Informação & Sociedade*. Est., João Pessoa. v.16, n.1. pg. 47-64, jan/jun 2006. Disponível em: <http://www.edmundodantas.com/arquivos/insumo.pdf>. Acesso em 24 de outubro de 2008.

DAVIDOFF, Linda L. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: Makron Books, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Ivonna S. *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2001.

DIAS, Cláudia A. Portal corporativo: conceitos e características. *Ci. Inf.* Brasília, v. 30, n. 1, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652001000100007&lng=&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100007&lng=&nrm=iso). Acesso em 24 de outubro de 2008.

DUARTE, Joslaine C. *Marketing de relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária*. Florianópolis, 2003, 145 p. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

DWYER, Robert, SCHURR, Paul, e OH, Sejo. Developing Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 11 – 27, April, 1987.

EISENHARDT, KATHLEEN M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. Cambridge (MA), v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EVANS, J., LASKIN, R. The relationship marketing processes: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, vol.23, 1994.

EVRARD, Yves. *A Satisfação dos Consumidores: Situação das Pesquisas*. Working paper traduzido – 1994.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2001

FELIPE, Gustavo.M.F; CONDE, Juliana.G; RIBEIRO, Priscila.B.; IMUTA, Rafael.S.; LEITE, Paulo Roberto. *O Call Center e a fidelização de clientes: um estudo quantitativo no setor bancário de São Paulo*. 2000. Disponível em: <http://www4.mackenzie.com.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/JovensPesquisadores/04/3.4.05.pdf>. Acesso em 3 de março de 2008.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*. Chicago: AMA, v. 56, n.1, p. 6-21, jan., 1992.

FORZA, Cipriano. *Survey, Research in operations management: a process based perspective*. *International Journal of operations e production management*. v. 22, n.2, p.153-154, 2002.

FOURNIER, S. Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, pg. 343-373, 1998.

FREITAS, Beatriz T. Marketing de relacionamento. In: *ABEMD -Associação brasileira de marketing direto: Marketing direto no varejo*. São Paulo: Makron Books, 2001

FREIRE, Alcy A. F. *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo em uma instituição superior*. Dissertação de mestrado. 125 p. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2005.

GARRAFONI JR. Atílio; SANTADE, Hélio O.; PIZZINATTO, Nádia K; FARAH, Osvaldo E. CRM: Conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. *Revista Gestão Industrial*. v. 01, n. 03 : pp.013-023 4, 2005.

GEHRINGER, Max. Amanhã será assim. *Revista Negócios Exame*, Edição 755, p. 6 – 11, Dezembro, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBOSAT. *Pesquisa Hábitos e Consumo 2008*. Disponível em <http://www.portaldapropaganda.com/midia/2009/01/0001>. Acesso em 02 de fevereiro de 2009.

GONÇALVES FILHO, Cid; ELIAS, Cristiano L.; LEITE, Ramon S. Antecedentes da Lealdade de clientes: um estudo empírico no varejo. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n.1, p. 2 – 17, janeiro/março 2006

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.

GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos A. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. *Revista de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. 2003. Disponível em: [www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_42.pdf](http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_42.pdf). Acesso em: 23 de setembro de 2008.

GOUVÊA, Maria Aparecida; YAMASHITA, Sandra S. *Panorama dos impactos e implicações da internet sobre o marketing e relacionamento em empresas do mercado consumidor*. VII SEMEAD. São Paulo, 2004.

GRÖNROOS, Christian; GUMMESSON, Evert. *Service Marketing – A Nordic School Perspective*. Research Report. Stockholm: Stockholm University. 1985.

\_\_\_\_\_. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, pp. 4-20, 1994.

\_\_\_\_\_. *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing: the Nordic school perspective. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, Sage, p. 95-117, 2000.

GUMMESSON, Evert. Implementations require a relationship marketing paradigm. *Journal of Academy of marketing Science*. Jul 1998.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, v.16, n.7, p. 585-89, 2002

HAMMOND, Kathy. O Comércio eletrônico até 2010. *HSM Management*. Barueri v. 6, 31, p. 39-46, maio/jun. 2002.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

IANNI, O. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Serviços 2006. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=689](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=689). Acesso em: 29 de novembro de 2008.

JOHNSON, Michael D., Anders GUSTAFSSON, Tor W. ANDREASSEN, Line LERVIK e Jaesung CHA (2001), The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 2001, v.22, p.217 - 245.

KALE, S.; SHIRIVASTAVA, S. *Relationship marketing theory for consumer markets: suggestions for an alternative ontological and epistemological perspective*. Working Paper, 20 p., 2001.

KANDAMPULLY, J.; DUDDY, R. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n.7, p.315-323, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 2ª. Ed. São Paulo: Futura 1999.

\_\_\_\_\_. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Edição do novo milênio. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, R. A. *The Customer Relationship Marketing Deployment Guide*, V1.0. St. Paul: HYM, 2000.

LEITE, Marta. *Pressupostos para a implantação de Estratégias de relacionamento com os clientes de pequenas e médias organizações*. Florianópolis, 2004. 324 p. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.



MACHADO, F.B. *Um Estudo Sobre os Níveis de Fidelidade do Consumidor em Serviços de Naturezas Distintas – ENANPAD 2004*. Disponível em: [www.inf.puc-rio.br/~francis/2004-ENANPAD.pdf](http://www.inf.puc-rio.br/~francis/2004-ENANPAD.pdf). Acesso em 29 de setembro de 2008.

MADHAVAN, R.; SHAH, R. & GROVER, R. *Motivations for and Theoretical Foundations of Relationship Marketing*. Winter Educators' Conference, AMA, Feb., 1994.

MAIA, Luis Alberto M. Tecnologia da informação e o relacionamento. *Revista FAE Business*, nº6, agosto 2003. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n6/amb\\_econ\\_tieorelacionamento.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n6/amb_econ_tieorelacionamento.pdf). Acesso em 04 de outubro de 2008.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus. 1992

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a Era do Cliente*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO FILHO, Luiz F. Dissertação de Mestrado. Marketing de relacionamento aplicado a redes de cooperação: os casos *Mania Sul e Construmais*. Dissertação de mestrado. 144 p. Universidade Federal de Santa Maria, RS. 2002

MELO FILHO, Luiz F. *Marketing de relacionamento aplicado à redes de cooperação: os casos Maniasul e Construmais*. Dissertação de mestrado. Santa Maria, 2007. 144 p. Universidade Federal de Santa Maria-RS.

MILAN, Gabriel S.; TREZ, Guilherme. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2005. Disponível em: [www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=2165](http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=2165). Acesso em: 21 de novembro de 2007.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORGAN, Robert e HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, Julho 1994, 20-38

MOSKORZ, R.R. M-Commerce: estratégias para difusão e implantação. 2002. 118p. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MÜECKENBERGER, Everson. *O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados*. Anais do XXV ENANPAD, Brasil. 2001. Disponível em [//www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=3108](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3108). Acesso em 23 de agosto de 2008.

NAISBITT, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. / 94 na redação

NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, n.3, 2º sem/1996. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf). Acesso em 20 de outubro de 2008.

OLIVER, Richard. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Irwin: McGraw-Hill, 1997.

PALMER, Adrian. *Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?* The Learning Organization, v.3, n.3, p.18-25, 2000.

PALMER, Adrian; BEATTIE, Una M; BEGGS, Rosalind. A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, Issue 1, p.54-60, 2000

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie. A.; BERRY, Leonard. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association. Fall, 1985. v.49, p. 41-50.

PARVATYAR, Atul, SHETH, Jagdish. Paradigm Shift in Marketing Theory and Approach: The Emergence of Relationship Marketing. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Research Conference, Atlanta, 1994.

\_\_\_\_\_. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage, Thousand Oaks, 2000, pp. 3-38.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. Disponível em: [http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=tXJvgL\\_CfH0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22Relationship+marketing+for+competitive+advantage%22&ots=UV9sEgIJ8U&sig=E0wqcSEhgmV92ZPUBAOFqWLCM4g#PPP10,M1](http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=tXJvgL_CfH0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22Relationship+marketing+for+competitive+advantage%22&ots=UV9sEgIJ8U&sig=E0wqcSEhgmV92ZPUBAOFqWLCM4g#PPP10,M1). Acesso em 2 de agosto de 2008.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FALEIRO, Sandro N. A Relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação do produto. In:

ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). *Anais*. Salvador: Anpad, 2002.

PETERSON, R. Relationship marketing and the consumer. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.278-281, 1995.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 13, n. especial, p. 5–16, winter, 1992.

PETROF, J. *Relationship marketing: the wheel reinvented?* Business Horizons, p.26-29, nov./dec. 1997.

PIZZINATTO, Nádía K. (org.) Marketing focado na cadeia de clientes. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael. *Criando as Vantagens de Amanhã. Repensando o Futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.

POZZEBON, M.; FREITAS, H.M.R. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais eletrônicos*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

RAO, S. e PERRY, C. Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.17, n.7, p.598-614, 2002.

RAPP, L. e COLLINS, T.L.. *Maximarketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. *A 5ª geração do marketing: maximarketing II – os vencedores*. São Paulo: Makron Books, 1994..

REICHHELD, Frederick. *The Loyalty Effect*. Cambridge: Harvard Business School, 1996.

\_\_\_\_\_. O valor da fidelidade. HSM Management, ano 4, n. 21, jul/ago. 2000

ROSSATO, Maria A. *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Editora Interciência, Rio de Janeiro, 2002

ROWE, Glenn; BARNES, James. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Market – Focused Management*, Vol. 2, nº 3, 1998.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. 3a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Pesquisa científica da área de marketing: uma revisão histórica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, p. 179-202, 2006.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. *Métodos de Pesquisa na Relações Sociais*. 3ª. Ed. São Paulo: E.P.U., 1974.

SHARMA, Neeru; PATTERSON, Paul G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, v. 13, n. 2, p. 151-170, 1999.

SILVA, Renata M. Educação, TV e Hegemonia. *Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid Disponível em: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero35/hegemon.html>

SILVA, Alexandre M.; DE NEGRI, João A.; KUBOTA, Luiz C. *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*. Desafios IPEA. Disponível em: [http://desafios.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/estruturadinamica/capitulo%201\\_estrutura.pdf](http://desafios.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/estruturadinamica/capitulo%201_estrutura.pdf). Acesso em: 18 de janeiro de 2009.

SLONGO, L.A.; MUESSNICH, R. Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 149-170. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol09/dwn/rac-v9-n1-las.pdf>. Acesso em 12 de setembro de 2007.

SOUZA NETTO, Arcanjo F.; MELLO, Sergio C. Benicio; CORDEIRO, Adriana T.; FONSECA, Francisco R. B. *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*. Disponível em: [www.anpad.org.br/ema/2004/dwn/ema2004-343.pdf](http://www.anpad.org.br/ema/2004/dwn/ema2004-343.pdf). Acesso em 2 de outubro de 2008.

STAKE, Robert E. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. *Educação e Seleção*, n. 7, jan./jun. 1983.

SZIMANSKI, D.M.; HENARD, D.H. Customer Satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 29, n.1, 2001, p. 16-35.

TÉBOUL, J. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 253.

TERRA, José C.C.; GORDON, Cindy. *Portais corporativos: A revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, José C.C. *A Era das Redes*. 2002 Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 26 de setembro de 2008.

TOLEDO, Aline M. *Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento*. Monografia. Rio de Janeiro, 2002, 133 p. Universidade Federal do Rio de Janeiro-RJ

TOLEDO, G. L. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Editora Mackenzie, a. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.

TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. In: VII SEMEAD – Seminários em Administração, 2004, São Paulo. *Anais eletrônicos*. São Paulo-SP: SEMEAD, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

URDAN, André T. *Qualidade de serviços: proposição de um modelo integrativo*.

Tese de Doutorado. 322 p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1993

VALDÉS, Jesús A. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. Tese de doutorado. 313 p. FEA/USP. São Paulo, 2003.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVAN, Luiz A. *Publicidade interativa e marketing de relacionamento na internet*. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação. UERJ. Rio de Janeiro. Set/2005. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream>. Acesso em 20 de maio de 2007.

WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

WINER, Russel S. Customer relationship management: A Framework, Research Directions and the future. Working Paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley, USA, 2001.

WONG, A.; SOHAL, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*. v.30, n.1, p.34-50, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZEITHAML, Valerie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. v. 52, pg.2-22.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary. *Marketing de services: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valerie A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L.. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ZILBER, S.N. *O uso do portal corporativo universitário para gestão do conhecimento: comparação entre portais de universidades públicas e privadas*. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, RS, out/2006. Disponível em: [www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6302](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6302). Acesso em 12 de agosto de 2008.

ZILBER, S.N. *Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais*. 2002. 426 f. Dissertação. Doutorado em Administração de Empresas. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo-SP, 2002.

ZIRPINS, Christian; WEINREICH, Harald; BARTELT, Andreas; LAMERSDORF, Winfried - *Advanced Concepts for Next Generation Portals*. University of Hamburg, Department of Informatics, Distributed Systems Group (VSYS). 2001. Disponível em: [www.informatik.uni-hamburg.de/getDoc.php/publications/88/zirpincportals.pdf](http://www.informatik.uni-hamburg.de/getDoc.php/publications/88/zirpincportals.pdf). Acesso em 18 de setembro de 2008.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

São Paulo,

Prezados Gestores da TVA.

Obrigada por sua pronta adesão e colaboração para este trabalho acadêmico.

Esta dissertação de mestrado pretende estudar a utilização de portais corporativos como ferramenta de relacionamento e fidelização de clientes e a TVA, uma das pioneiras na utilização de seu portal com essa finalidade, representa um caso de sucesso que merece ser estudado.

De outro lado, o trabalho também se propõe a buscar junto aos clientes TVA, em especial àqueles participantes do “TVA com Você”, a percepção desenvolvida quanto ao portal, ao relacionamento e às ações de relacionamento e fidelização propostas pela empresa no portal.

Para que esse estudo possa melhor compreender o funcionamento do portal, o programa de relacionamento e fidelização e a estratégia organizacional que dá suporte a todo o processo serão entrevistados os seguintes executivos da TVA: :

- *Diretora Geral*: para entender a estratégia da TVA com relação ao portal e sua utilização para relacionamento e fidelização de clientes;
- *Marketing*: para observar o portal sob seus aspectos técnicos, seu desenvolvimento e objetivos em relação ao mercado;
- *Gerente de Relacionamento*: com o objetivo de conhecer mais profundamente o programa de relacionamento, seus objetivos e sua importância na estratégia de mercado da TVA.

Algumas perguntas são comuns a duas ou a todas as áreas envolvidas, pois buscam as diferentes percepções de cada área sobre um mesmo tema.

Agradeço também quaisquer informações e contribuições adicionais sobre temas contidos ou não no questionário. Elas enriquecerão ainda mais o trabalho e serão tratadas, como todas as informações disponibilizadas pela TVA, de forma estritamente acadêmica.

Muito obrigada por sua atenção e colaboração.

Neide Fischer

Mestranda



## APÊNDICE B

**Nome:**

**Cargo:**

**Envolvimento no Portal:**

### ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

1. Você poderia discorrer sobre a TVA quanto a sua história, tempo de participação no mercado brasileiro, números sobre a evolução dessa participação?
2. Qual é o *market share* da TVA em São Paulo? E no Brasil?
3. Quais são os objetivos estratégicos do Portal TVA?
4. Estes objetivos sofreram modificação ao longo do tempo?
5. O que é relacionamento para a TVA?
6. A TVA possui outros canais de comunicação com seus clientes: o TVA no ar e a Revista TVA. Qual a importância do portal nesse mix de comunicação?
7. No portal a TVA afirma ser totalmente voltada ao cliente. O que isso significa em termos organizacionais, estratégicos e do portal?
8. O programa de fidelização é uma ação isolada dentro da TVA ou é parte de uma estratégia maior? Qual a sua amplitude?
9. Sabendo que as reclamações e sugestões têm implicação direta na satisfação do cliente, como elas são tratadas internamente?
10. Para onde são canalizadas as informações recebidas através do portal: reclamações, sugestões, informações do cliente, etc?
11. Você acredita que seus assinantes percebem as ações no portal como uma tentativa de relacionamento? Quais são os indicadores disso?
12. Quais são, os fatores que indicam a fidelidade do assinante TVA?

## APÊNDICE C

**Nome:**

**Cargo:**

**Envolvimento no Portal:**

### O PROGRAMA DE RELACIONAMENTO

1. O que é relacionamento para a TVA?
2. Há quanto tempo existe o “TVA com Você”?
3. Qual foi o objetivo da empresa ao criar o programa?
4. O que é necessário para fazer parte do programa?
5. Quantos assinantes participam do “TVA com Você”?
6. Quais são as ferramentas disponíveis no portal que, na opinião da empresa podem criar e desenvolver relacionamentos e fidelização?
7. Existe um controle de acessos ao programa no portal?
8. Existe um controle sobre a participação dos assinantes em eventos e concursos propostos através do portal?
9. O programa de relacionamento e fidelização diferencia os clientes? Como?
10. As outras ferramentas disponíveis no portal dão suporte e interagem com programa de relacionamento e fidelização, ou seja:
  - Atendimento ao cliente – As chamadas on-line e os e-mails dos assinantes através do portal são monitorados e acompanhadas na sua conclusão?
  - Sugestões e Dúvidas – As informações obtidas com essas ferramentas no portal chegam aos responsáveis pelo programa de fidelização? Como são monitoradas? Qual o encaminhamento as questões levantadas?
  - Serviços – Os responsáveis pelo programa de fidelização acompanham as solicitações dos participantes do programa e seu encaminhamento?
  - Reclamações – Os responsáveis pelo programa de fidelização acompanham as reclamações e seu encaminhamento?

- Venda de produtos – Os novos clientes são acompanhados pelo programa de relacionamento? De que maneira?
11. O “TVA com Você” é um programa de relacionamento e fidelização. Quais os indicadores utilizados pela TVA para mensurar o programa?
  12. Os participantes do programa são chamados a dar *feedback* sobre o programa, as ações, os parceiros, etc? Como essas informações são tratadas?

## APÊNDICE D

**Nome:**

**Cargo:**

**Envolvimento no Portal:**

### INFORMAÇÕES SOBRE O PORTAL

1. O que é relacionamento para a TVA?
2. Há quanto tempo o portal TVA está no ar?
3. Qual é a concepção técnica do portal TVA?
4. Quais são as ferramentas disponíveis no portal ao assinante TVA?
5. Quais dessas ferramentas têm por objetivo o relacionamento e a fidelização de clientes, dando suporte ao programa TVA com Você?
6. A TVA possui outros canais de comunicação com seus clientes: Canal TVA, Revista TVA e boleto bancário. Qual a importância do portal nesse *mix* de comunicação?
7. Para onde são canalizadas as informações recebidas através do portal: reclamações, sugestões, informações do cliente, etc?
8. O serviço de atendimento ao cliente é próprio ou terceirizado?
9. A quem se reportam os atendentes técnicos, comerciais e de relacionamento?
10. Os atendentes têm poder de decisão?
11. Existe acompanhamento sobre o tempo médio para a resolução dos problemas?
12. Quais as ferramentas disponíveis no portal para dar suporte ao programa de relacionamento?
13. O Portal utiliza CRM ou outra ferramenta de gerenciamento de relacionamento?
14. Existe uma estatística de acesso ao portal TVA e ao “TVA com Você”?
15. Os responsáveis pelo programa de relacionamento e fidelização têm acesso aos feedbacks dos assinantes sobre qualquer assunto referente ao portal?

## APÊNDICE E

<p>Prezado assinante TVA</p> <p>Esta pesquisa é parte de uma <b>dissertação de mestrado</b> e tem por objetivo analisar o portal (site) da TVA na internet. Ela está sendo conduzida com a autorização e participação da TVA, porém sua participação é fundamental. Agradeço sua colaboração.</p> <p style="text-align: center;"><i>Neide Ficher - Mestranda</i></p>						
PERFIL DO ASSINANTE						
<b>Sexo:</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino			<b>Idade:</b> <input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> 61 a 70 anos <input type="checkbox"/> acima de 70 anos			
<b>Estado Civil:</b> _____						
<b>Grau de escolaridade (completo)</b> <input type="checkbox"/> Nível básico <input type="checkbox"/> Nível médio <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado			<b>Renda Familiar:</b> <input type="checkbox"/> até R\$ 4.600,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 4.601,00 a R\$ 6.900,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 6.901,00 a R\$ 9.200,00 <input type="checkbox"/> R\$ 9.201,00 a R\$ 11.500,00 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 11.500,00			
<b>Assinante da TVA há:</b> <input type="checkbox"/> Anos <input type="checkbox"/> Meses						
QUESTIONÁRIO						
<p><b>A TVA disponibiliza seu portal na internet para melhor atender e se comunicar com o seu assinante através dos serviços e do programa "TVA com Você".</b></p>						
<p><i>Assinale o grau de importância que os itens a seguir têm para você na relação com a TVA através do portal:</i></p>						
						Não interfere
						Pouco importante
						Razoavelmente importante
						Importante
						Muito importante
						Extremamente importante
1. O CONTEÚDO DO PORTAL						
Facilidade de navegação pelo portal.						
Atendimento 24 horas através do portal						
Todos os serviços prestados pela TVA podem ser acessados no portal.						
Oferta de novos produtos e serviços através do portal.						
O portal disponibiliza o atendimento on-line, por e-mail e chat						
Facilidade de acesso ao programa de relacionamento no portal.						
2. O ATENDIMENTO AO ASSINANTE ATRAVÉS DO PORTAL						
Atendentes com conhecimento técnico para solucionar a questão.						
Atendentes rápidos e simpáticos.						
Rapidez no atendimento on-line.						
Rapidez na resposta aos e-mails.						
Flexibilidade no atendimento.						
Flexibilidade nas soluções.						
Cumprir prazos para a resolução dos problemas						
Cumprir prazos para a entrega de produtos ou serviços.						
Receber resposta personalizada quanto a sugestões ou reclamações enviadas on-line ou por e-mail						



<i>Indique a frequência com que você acessa o portal para utilizar esses serviços.</i>	Diariamente	Muito Frequentemente	Frequentemente	Regular	Raramente	Nunca utilizei
<b>3. FREQUENCIA DE ACESSO AOS SERVIÇOS NO PORTAL TVA</b>						
<b>Comunicação com o cliente</b>						
Fale conosco (e-mail ou atendimento on line)						
Novidades na sua TVA						
TVA com Você (eventos)						
<b>Serviços</b>						
Atendimento 24 horas						
Suporte e assistência técnica						
<b>Informação</b>						
Novidades na sua TVA						
Novas atrações e programação nos canais TVA						
<b>Venda de produtos e serviços</b>						
Ofertas de novos produtos / serviços						
<b>Relacionamento e fidelização</b>						
Reserva de eventos						
Resgate de vantagens						
Concursos culturais						
TVA recomenda						
Parceiros com descontos						

<i>Avalie a qualidade dos serviços oferecidos.</i>	Péssimo	Muito ruim	Ruim	Bom	Muito bom	Excelente	Nunca Utilizei
<b>4. AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DISPONÍVEIS NO PORTAL TVA</b>							
<b>Comunicação com o cliente</b>							
Atendimento on-line							
Fale conosco (e-mail)							
Novidades na sua TVA							
TVA com Você							
<b>Serviços</b>							
Atendimento 24 horas							
Suporte e assistência técnica							
Boleto, nota fiscal e extrato de pagamentos							
<b>Informação</b>							
Divulgação pelo portal de novos produtos / serviços							
Divulgação pelo portal de novas atrações e programas nos canais TVA							
<b>Venda de produtos e serviços</b>							
Oferta de produtos							
Possibilidade de comprar produtos ou serviços pelo portal							
<b>Relacionamento e fidelização</b>							
Acesso aos eventos no portal							
Facilidade para reservar eventos							
Quantidade e qualidade de eventos disponíveis							
Qualidade e organização dos eventos							
Resgate de vantagens para o assinante							
Concursos culturais							
Quantidade e qualidade de concursos culturais oferecidos							
Facilidade para participar dos concursos							
TVA recomenda							
Parceiros com descontos							
Qualidade dos parceiros com descontos para assinantes							
Quantidade e diversidade das promoções dos parceiros							



Indique qual o nível de importância do programa de fidelização e suas ações na sua relação com a TVA.	Não interfere	Pouco importante	Razavelmente importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
<b>5. O PROGRAMA 'TVA COM VOCÊ'</b>						
A existência do programa de fidelização.						
Categorizar os participantes (Ouro, Diamante, Platinum)						
A existência de parceiros da TVA com descontos para o assinante.						
O resgate de vantagens feito anualmente através do portal.						
Os concursos culturais.						
<b>Pensando no seu relacionamento com a TVA através do portal, por favor informe o seu grau de concordância com as afirmações abaixo:</b>						
<b>6. MEU RELACIONAMENTO COM A TVA ATRAVÉS DO PORTAL</b>						
Eu me sinto importante para a TVA.						
Quando envio sugestões recebo uma resposta personalizada da TVA.						
Quando envio reclamações sempre recebo resposta ou explicações.						
Recebo sempre informações quanto aos novos produtos e serviços.						
Tenho acesso às mesmas ofertas e produtos feitas para o novos clientes.						
Sinto que a TVA investe para me manter como seu cliente.						
A TVA sempre me surpreende com alguma novidade.						
Prefiro continuar cliente da TVA a mudar de operadora.						
Pago mais caro por determinados produtos oferecidos pela TVA.						
Estou satisfeito com o atendimento, serviços e produtos da TVA.						
Estou satisfeito com o retorno que a empresa me dá quando entro em contato.						
Já fui convidado a opinar sobre produtos e serviços da TVA.						
Sempre sou lembrado no meu aniversário.						
Eu recomendo a TVA e seus serviços sempre que posso.						
Acredito que sou um cliente fiel da TVA.						
A TVA reconhece a minha fidelidade.						
Não tenho intensão a curto prazo de mudar de operadora.						
<b>7. SUGESTÃO DO ASSINANTE</b>						
Você gostaria de acrescentar algo ao portal? Qual a sua sugestão?						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)