

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO CHURN EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Marcela Squires Galvao (UFRN)

m_squires_g@hotmail.com

Mario Orestes Aguirre Gonzalez (UFRN)

mario_gonzalez_pe@yahoo.com



As empresas precisam buscar alternativas que as diferenciem no mercado e garantam a satisfação e fidelização de seus clientes. O setor de telecomunicações, em especial o de TV por assinatura, precisa direcionar parte de seus investimentos para o Marketing, na pesquisa de satisfação dos clientes, para poder oferecer um produto que supere as expectativas dos clientes, porém, como a concorrência é elevada nesse setor, muitos clientes que se dizem satisfeitos com os serviços da empresa migram para outras e o indicador churn - ou taxa de abandono - aumenta. O objetivo desse trabalho é analisar o gerenciamento do churn em uma empresa de telecomunicações de TV por assinatura e propor recomendações para reduzir esse índice. Para isso, a abordagem de pesquisa adotada foi QUALI-quantitativo por meio de estudo de caso em um período de cinco meses, na qual participaram funcionários com cargos de gerentes, analistas e operadores. Os resultados encontrados apontam como fatores críticos de sucesso para gerenciar o churn na empresa estudada: a) custo do investimento para levantamento de informações dos clientes; b) volume e variedade de informações de mercado; c) características do perfil de clientes; d) índice de absenteísmo e rotatividade dos funcionários da empresa. Recomendações são propostas para empresa e, para pesquisas futuras é proposta a pesquisa levando em consideração o ponto de vista dos clientes.

Palavras-chaves: Satisfação de clientes. Fidelização de clientes. Retenção de clientes. Churn. Telecomunicações.

1. Introdução

O aumento significativo no número de empresas, dos mais variados ramos de atividade, implica numa maior concorrência para o setor e uma maior atenção por parte dos gestores, no que diz respeito à estratégia a ser adotada para torná-la competitiva. Porém, quem vai decidir qual empresa se destacará das demais é o cliente.

Empresas do setor de serviços devem, além de oferecer um produto que atenda as necessidades e expectativas do cliente, buscar atendê-lo da forma mais solícita possível, pois com o aumento de fornecedores de produtos e serviços, os clientes estão mais exigentes, conhecem a concorrência e sabem do seu real valor para a empresa. Assim, o nível de profissionalismo no atendimento ao cliente deve ser repensado o que implica, muitas vezes, em mudanças nos modelos de gestão organizacional.

A fim de atingir esses objetivos, as empresas procuram entender as necessidades do seu público-alvo, desenvolver planos e projetos que superem as expectativas dos clientes garantindo a sua escolha pela empresa ao invés da concorrência. Essas atividades são de maior responsabilidade da área funcional de Marketing em seu propósito de satisfazer, reter e fidelizar clientes. (SLACK et al., 2007)

Reichheld (1996) e Reichheld et al. (2000) consideram que conquistar novos clientes é mais oneroso e custoso que mantê-los. Em vista disso, para aumentar a permanência do cliente na empresa, os gestores procuram, cada vez mais, manter uma relação com sua clientela ao invés de vender a qualquer custo. Com isso, mudanças na forma de comercializar produtos e/ou serviços são implantadas com alta frequência. Segundo Las Casas (2009), a empresa voltada para o marketing possui a orientação ao mercado como ponto de partida, ou seja, inicia a constatação dos desejos e necessidades dos clientes e somente após há o desenvolvimento de produtos e recursos humanos para a venda. Ainda, segundo o autor, na orientação para o mercado, as empresas devem “perseguir relacionamentos permanentes com todos com quem interagem”.

Ao analisar o comportamento de seus clientes durante o período de sua permanência na empresa, esta pode, através da observação e da atenção, identificar fatos que justifiquem a insatisfação do cliente. Isso possibilita a empresa providenciar a melhoria dos pontos críticos e evitar a deserção de seus clientes. Assim sendo, o número da perda da base média de clientes ou a taxa de abandono – também conhecido como *churn* – pode ter níveis baixos refletindo em uma melhoria do relacionamento empresa-cliente e sua possível retenção.

Para empresas de telecomunicação, o gerenciamento do *churn* possibilita aplicação de estratégias de relacionamento que auxiliem a empresa a manter seus clientes mais lucrativos. No caso da empresa estudada, que se encontra há mais de dez anos no mercado de telecomunicações, teve-se a curiosidade de entender: Como a utilização do indicador *churn* contribui com o desempenho de uma empresa de telecomunicações? Quais são os fatores críticos de sucesso no gerenciamento do *churn*?

Para responder esse questionamento, foi realizada uma pesquisa por um período de quatro meses junto com dezenove funcionários da empresa utilizando como abordagem de pesquisa a QUALI-quantitativa e como técnica de levantamento de dados entrevista com questionário semiestruturado, na primeira etapa, e entrevista com questionário estruturado na segunda etapa.

O artigo está organizado em cinco tópicos. O primeiro descreve a introdução que deu origem ao questionamento da pesquisa. O segundo tópico considera a revisão bibliográfica sobre a base do tema em estudo: qualidade no serviço, ciclo de serviços, marketing de relacionamento e taxa de abandono de clientes (*churn*). O terceiro tópico apresenta o método de pesquisa adotado. O quarto tópico faz a descrição do caso. Finalmente, o quinto tópico trata das conclusões e recomendações do estudo.

2. Gestão da satisfação e lealdade de clientes e o gerenciamento do *churn*

2.1 Qualidade no serviço

A abstração existente no momento de definir o que significa a palavra qualidade leva muitas pessoas a conceituarem-na como satisfação. Porém, a satisfação “depende da qualidade dos produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2006).

Diversas são as definições de qualidade. Slack et al. (2007) definem qualidade como sendo a “consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Alguns especialistas definem como “‘adequado para uso’, ‘conforme as exigências’, ‘uniforme’” (KOTLER; KELLER, 2006).

A fim de atingir altos índices de satisfação de seus clientes, as empresas estão investindo cada vez mais em uma gestão voltada para a qualidade total de seus serviços. De acordo com Kotler e Keller (2006) a Gestão da Qualidade Total é uma “abordagem que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização”.

As melhorias adquiridas com uma gestão voltada para a qualidade afetam diversos aspectos de produção, que segundo Slack et al. (2007) vão desde a melhoria da imagem da empresa até maiores lucros, passando por redução de custos, maiores economias e produtividade.

A Gestão da Qualidade Total, originada no Japão (SHIBA et al., 1997) difundiu-se entre as organizações ocidentais, principalmente entre os consumidores, pela boa imagem que passa para as pessoas da empresa que a adota e por sua abordagem resultar em fortes aumentos de eficácia operacional.

2.3 Momento de Verdade e Ciclo de Serviço

Para que o cliente perceba a qualidade do serviço é importante que ele o experimente e forme sua opinião quanto à qualidade do serviço prestado. Todas as fases de contato do cliente com a empresa caracterizam-se como um momento de verdade. Segundo Coutinho et al. (2005) um “momento da verdade (MV), por si só não é negativo ou positivo. A forma pela qual esse momento é encarado é que vai transformar o momento numa experiência positiva ou negativa para o cliente”. Os mesmos autores afirmam que os momentos de verdade ocorrem de forma sequencial e enquanto o serviço está sendo prestado.

A Figura 2.1 descreve o ciclo de serviço para a experiência vivida no momento da compra de um serviço de TV por assinatura para um assinante que adquire o serviço através da ligação para a Central de Vendas (telemarketing).

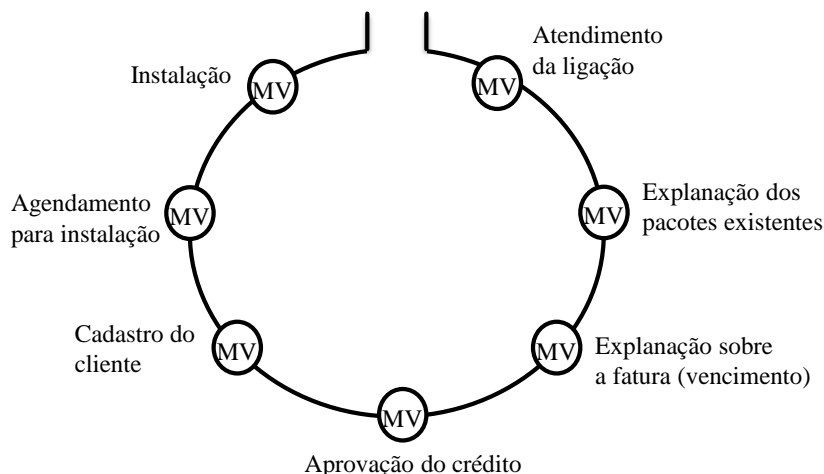


Figura 2.1 – Ciclo de Serviço TV por assinatura

2.4 Marketing de relacionamento

O Marketing de Relacionamento atualmente apresenta-se como a atividade mais importante do Marketing e se preocupa principalmente em como manter a existência e permanência dos consumidores na empresa por mais tempo, mais que em como fazer para obter novos consumidores (REICHHELD et al., 2000).

Omar e Ali (2010) afirmam que o Marketing de Relacionamento emergiu como uma área do Marketing que busca a construção de relacionamentos duradouros entre os funcionários e os clientes que frequentam seus negócios.

Alrubaiee e Al-Nazer (2010) apontam como desafio para todos os tipos de negócios as formas de aumentar a fidelidade e retenção do cliente. Os autores citam Morgan e Hunt (1994) para afirmar que a criação de relação com clientes fieis se dá através da construção de confiança e compromisso a longo prazo com os *stakeholders*.

Cosic e Djuric (2010) apresentam como principal mudança da prática do Marketing a transformação do foco de transação para relacionamento, onde o consumidor passa a se relacionar também com os outros *stakeholders* – distribuidores, fornecedores, instituições públicas, particulares, etc.

Para Kotler e Keller (2006) a gestão do relacionamento com o cliente – CRM, do inglês *Customer Relationship Management* – trata do “gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Complementando, Zeithaml e Bitner (2003) apontam como principal objetivo do CRM “a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização”. Assim, gerenciar o relacionamento com o cliente nada mais é do que conhecer suas necessidades, desenvolver novos produtos e oferecer novos serviços a fim de mantê-los satisfeitos e fieis prolongando e amadurecendo sua permanência na empresa.

2.5 Taxa de abandono de clientes (*churn*)

Toda empresa, seja ela de produto ou serviço, recebe reclamações dos clientes. Por maior que sejam os esforços, falhas são inevitáveis e de uma forma ou de outra serão percebidas pelos clientes. De acordo com Hoffman e Bateson (2003) existem três tipos de falhas de serviço: falhas no sistema de transmissão de serviço, onde os funcionários reagem a falhas como serviço não disponível, serviço lento e outras falhas; reação a necessidades e pedidos dos clientes, que podem ser implícitas ou explícitas; e ações espontâneas e não solicitadas dos

funcionários, que se caracterizam pelo comportamento dos funcionários que são inesperados pelos clientes, podendo ser um comportamento positivo ou negativo.

Quando falhas ocorrem os clientes possuem duas alternativas: reclamar ou não. “Clientes que reclamam estão dizendo à empresa que ela tem alguns problemas operacionais ou gerenciais que precisam ser corrigidos” (HOFFMAN; BATESON, 2003). Porém, independentemente da escolha que ele faça, o cliente terá de escolher se vai permanecer ou se vai mudar de fornecedor.

Cosic e Djuric (2010) afirmam que empresas bem-sucedidas desenvolvem estratégias eficazes para reter clientes e mantê-los fieis. Hoffman e Bateson (2003) apresentam estratégias de manutenção de clientes em quatro categorias amplas:

- Formação de preço para obter lealdade – é quando se relaciona preço e recompensa ao uso para criar lealdade, como exemplo podem-se citar os programas de milhagens das companhias aéreas;
- Criação de privilégios para consumidores em nível individual – é um tipo de abordagem avançada de lealdade e tem como essência o marketing focado para “segmentos de um”, ou seja, cada cliente tem um valor de longo prazo e cada cliente deve ser tratado como único;
- Gerenciamento de deserção – baseado nos movimentos de Gestão da Qualidade Total, o gerenciamento da deserção procura entender e antecipar possíveis motivos de insatisfação para reter os clientes reduzindo futuras deserções; e
- Garantia de serviços – estratégia que reforça a retenção de clientes, cria participação de mercado e força a empresa a melhorar sua qualidade de serviço. Oferecer garantias não causa problemas quando invocada e é rapidamente paga.

Como uma forma de avaliar as ações do marketing de relacionamento, o gerenciamento do *churn* ganhou relevância por apontar os pontos críticos da empresa que levam os clientes a encerrar o relacionamento e faz com que a empresa possa refletir e adotar medidas corretivas a fim de manter e fidelizar seus clientes.

Segundo Cister (2005) existem três tipos de *churn*:

- Involuntário – o cliente deixa de pagar, por qualquer motivo que seja, pelo serviço e este é cancelado;
- Voluntário – o usuário decide mudar de fornecedor atraído pela concorrência; e
- Inevitável – o cliente muda-se para uma praça ainda não atendida pela empresa.

Para um gerenciamento eficaz do *churn* se faz necessário conhecer a fundo a base de clientes que está na empresa, suas particularidades e desejos. No entanto, é preciso ter um sistema de informação desenvolvido e atualizado para que se possa fazer uma análise precisa do banco de dados. Essa análise profunda permite, segundo Cister (2005), não só identificar os clientes que desistiram do serviço, como também identificar os clientes lucrativos e que também merecem atenção especial por parte da empresa.

As empresas que mais sofrem com o *churn* são as empresas do setor de telecomunicações. Elas encontraram no marketing de relacionamento os caminhos para melhorar sua relação com os clientes e técnicas voltadas para o relacionamento que proporcionam maior fidelização. Cister (2005) aponta como benefício do marketing de relacionamento para essas empresas além da conquista e retenção de clientes, a redução de custos e aumento de receita média por assinante. “Além disso, a guerra de preços (entre as empresas concorrentes) apresenta alguns limites, por isso, o diferencial será o atendimento”. (CISTER, 2005)

3. Método da pesquisa

Segundo Gil (2002) a pesquisa é classificada de acordo com seu objetivo geral e procedimentos técnicos utilizados. De acordo com seu objetivo é uma pesquisa explicativa, e quanto ao seu procedimento técnico utilizado pode-se caracterizar como um estudo de caso. Justifica-se devido a que a pesquisa terá como objeto de estudo uma empresa de telecomunicações que aplica o tema principal de estudo – o *churn* – há seis anos.

A abordagem de pesquisa ainda pode ser classificada como sendo do tipo QUALI-quantitativa prevalecendo a qualitativa sobre a quantitativa. Justifica-se, pois na análise de planilhas de dados foram necessárias técnicas quantitativas de análise de dados assim como, no levantamento de dados geral técnicas qualitativas.

3.1 Procedimento da pesquisa

Ao ser definido o problema de pesquisa, que surgiu a partir de uma necessidade, e a formulação do tema, se fez necessário buscar informações em diversas fontes, como:

- Revisão bibliográfica na literatura especializada, incluindo livros, dissertações, teses e artigos, este último sendo publicado em jornais eletrônicos;
- Consultas a sites de universidades; e
- Pesquisas em anais de congressos.

Após o referencial teórico colhido e selecionado, a etapa seguinte foi o levantamento dos dados do estudo de caso. O mesmo foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, cujo objetivo foi conhecer quais as formas de captação de clientes que a empresa adota, seus programas de relacionamento, suas atividades de avaliação e as atividades de gerenciamento do *churn*. Essa pesquisa foi realizada através de uma conversa informal com a Gerente das áreas Comercial e Marketing e a Gerente de Relacionamento da empresa e auxiliou na obtenção de informações para a formulação das perguntas da pesquisa quantitativa. Composto a segunda etapa do levantamento de dados, a pesquisa com abordagem quantitativa, foi realizada utilizando como instrumento de pesquisa um questionário estruturado, elaborado com informações da etapa anterior e da revisão bibliográfica, com perguntas específicas sobre o assunto em estudo – indicador *churn* – e envolveu as Gerentes das áreas anteriormente mencionadas, além dos funcionários diretamente relacionados com o *churn*, como a Supervisora de Vendas do telemarketing, a Analista Comercial, o Auxiliar Comercial, a Analista de Marketing, o Auxiliar de Marketing, o Web Master, e a equipe de combate ao *churn*, totalizando dezenove entrevistas. A seguir, encontra-se no Quadro 3.1 o perfil dos entrevistados por área e função.

FUNÇÃO	ÁREA	Nº FUNCIONÁRIOS
Gerente	Comercial e MKT, Relacionamento	2
Analista Comercial	Comercial	2
Analista de Marketing	Marketing	2
Web Master	Marketing	1
Supervisor de Vendas	Comercial	1
Analista Administrativo	Central de Atendimento ao Assinante	1
Operador de Reversão	Relacionamento	6
Operador do <i>Churn</i>	Relacionamento	2
Analista <i>Churn</i>	Comercial	1
Analista <i>Churn</i>	Engenharia	1

Quadro 3.1 – Perfil dos entrevistados

O cruzamento e a análise dos dados compuseram a última etapa da metodologia adotada e foi responsável por responder ao problema de pesquisa elaborado. Também fez parte da etapa final a conclusão acerca da pesquisa e as recomendações cabíveis.

4. Descrição do estudo de caso

4.1 Caracterização da empresa e descrição qualitativa do caso

A empresa em estudo surgiu em 1997 no Rio de Janeiro, tendo como oferta produtos e serviços de comunicação digital *wireless* (TV, dados e voz). É considerada a primeira empresa de serviços sem fio da América Latina, com a tecnologia MMDS. Pertence ao grupo português SGC Telecom.

Atualmente a empresa possui doze concessões da Anatel para oferecer seus produtos e serviços a mais de sessenta cidades. O Centro Operacional está localizado em Natal, Rio Grande do Norte, e suas instalações físicas comportam os setores de Engenharia, Comercial, Marketing, *Churn* (ou Relacionamento), Instalações, Assistência Técnica e Suprimentos. Além disso, encontra-se a Loja, a Gerência, o Suporte, Faturamento e Cobrança e o setor de Recursos Humanos que fazem parte da Praça Natal.

4.1.1 Processo de Captação e Manutenção de clientes

O processo de captação de clientes inicia com o Marketing que estuda as ações que mais surtirão efeito para a conquista de novos assinantes. Após isso, o setor responsável pelas vendas (Central de Vendas, localizado no Centro Operacional, ou vendedores pessoais, localizados em cada Praça) realiza o negócio, aprova o crédito do *prospect* – o novo cliente – e o setor de Agendamento das Instalações é o responsável pela sua instalação.

A partir disso, o assinante sai do processo de Captação e entra no processo de Manutenção de clientes, que envolve o faturamento, o recebimento, as ações de relacionamento e a assistência técnica.

4.1.2 Programas de relacionamento com os clientes

Para os clientes finais, ou seja, para os assinantes que usufruem a TV por assinatura em suas próprias residências, a empresa apresenta alguns confortos via site, como a impressão da segunda via da fatura, chat online, guia de programação e o link para os Concursos Culturais,

que são a outra forma de relacionamento da empresa com o cliente. Mensalmente dois ou três concursos são lançados e ao responder perguntas sobre a programação, um determinado canal ou tema, o assinante ganha prêmios, que vão de brindes dos canais a cortesias das empresas parceiras. Além disso, existem ainda as promoções locais que cada Praça lança.

Os usuários intermediários são outras empresas, não necessariamente do mesmo setor de atividade, que fazem parceria a fim de trocar benefícios. Na empresa em estudo, as parcerias só são concedidas caso haja algum benefício proveitoso para o assinante, caso contrário, a parceria não será realizada. Por exemplo, a parceria com uma academia esportiva da cidade, enquanto que a empresa fornece seus serviços de TV e Internet, a academia disponibiliza cortesias para aulas experimentais e descontos na mensalidade para aqueles que são assinantes de um dos produtos da empresa.

O objetivo principal de todas essas ações de relacionamento é garantir ou aumentar a fidelização dos assinantes. Uma vez fiéis, os resultados desses programas influenciam no *churn* da empresa, pois clientes fiéis não tendem a desertar.

4.1.3 Avaliação da empresa e fornecedores do ponto de vista dos clientes

Atualmente não existe nenhuma forma de avaliação da empresa e dos fornecedores de instalação do serviço por parte dos clientes. Com o início da operação nas demais Praças, após o surgimento da empresa, o foco que a mesma possuía na área de Qualidade foi ficando em segundo plano, o monitoramento foi ficando cada vez mais complexo e, assim, não puderam mais ser sustentados os projetos de Qualidade até então em vigor.

4.1.4 Atividades do Gerenciamento do *Churn*

O *churn* é um indicador que mede a rotatividade de clientes de uma empresa, ou seja, é a relação entre os clientes que iniciam o relacionamento com a empresa e as solicitações de cancelamento dos contratos de prestação de serviço. Pode ocorrer espontaneamente, quando o cliente solicita, ou por inadimplência, quando a empresa encerra por falta de pagamento.

Como indicador de desempenho, o *churn* afeta toda a empresa, ao mesmo tempo algumas áreas destacam-se como principais causadoras do aumento ou redução do *churn*, como Engenharia, Faturamento e Cobrança, Assistência Técnica, Instalação, Comercial, Marketing e Relacionamento. O responsável por tratar esse indicador é a área de Relacionamento com o cliente, situada no Centro Operacional de Natal, Rio Grande do Norte.

Segundo a entrevista realizada com a gerente de Relacionamento, a empresa, até meados de 2009, possuía uma postura corretiva quanto aos assinantes que solicitavam cancelamento. Não existia sinalização ou ação para qualquer possibilidade de cancelamento por parte do cliente, em nenhum dos canais de relacionamento – *call Center*, lojas e chat online. Apenas era feito um registro no sistema interno da empresa sinalizando o contato com o assinante e, quando o mesmo demonstrava claramente a intenção de cancelar o contrato é que a área de reversão era acionada. Mas, na maioria das vezes, era tarde demais e o cliente acabava por desertar.

Com o aumento da taxa do *churn*, foi feito um projeto com a proposta de reduzir o indicador e mudar o foco da empresa para o cliente, ou seja, a partir de meados de 2009 foi sendo criada a cultura nas pessoas da organização de que o cliente é a peça fundamental para a sobrevivência e lucratividade da empresa. Para isso, foi realizado um treinamento com todos os funcionários da empresa com a finalidade de esclarecer o que é o *churn*, a importância da atividade de cada um e a relação que existia entre as atividades individuais e o combate ao alto índice do *churn*.

Dessa forma, a mudança principal foi adotar uma postura preventiva, isto é, qualquer contato que o cliente fizesse com a empresa sobre reclamação, insatisfação ou informação sobre cancelamento – sem efetivamente cancelar, seria sinalizado e tratado.

4.2 Descrição quantitativa do caso e sua análise

A pesquisa de abordagem quantitativa foi realizada com os principais envolvidos com o *churn* no Centro Operacional da empresa em Natal – RN. Foi aplicado um questionário aos dezenove funcionários das áreas Comercial, Marketing, Engenharia e Relacionamento.

4.2.1 Gestão da Informação de satisfação de clientes

Em tempos onde a informação tornou-se o ponto principal para tomada de decisões, a pesquisa quantitativa concluiu que 84% dos entrevistados consideram ser muito importante as Pesquisas de Satisfação, porém a empresa ainda levanta pouca informação sobre seus clientes (47% acredita ser de maneira receptiva e ativa e 42% apenas de maneira receptiva). Ainda pode-se dizer que 53% não sabem o motivo que levou ao encerramento das pesquisas de satisfação existentes na empresa. Mas todos os entrevistados afirmam saber da importância que o conhecimento e a posse das informações possuem para a empresa.

4.2.2 Fidelidade de clientes

Com relação à fidelização dos clientes, a pesquisa encontrou três principais motivos que fazem os clientes permanecerem fiéis com a empresa: Pacote de Serviço (68,42%), Qualidade do Produto e Preço (63,13%, cada), cuja confirmação se deu com a resposta apresentada nas Figuras 4.1 e 4.2.

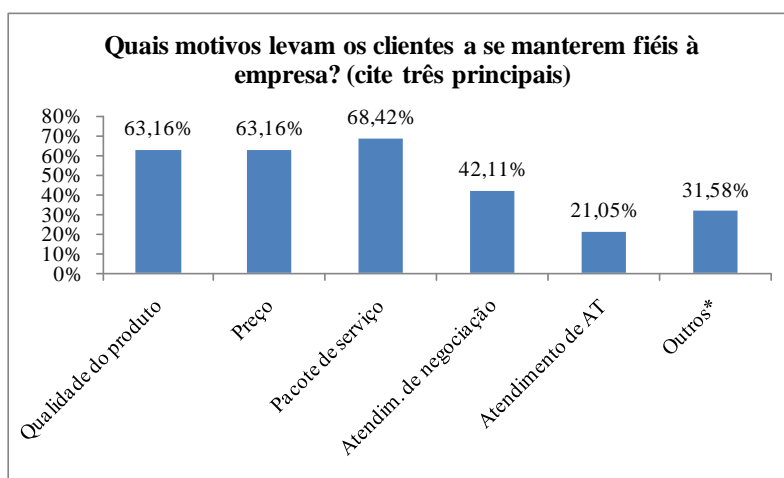


Figura 4.1 – Motivos que levam os clientes a serem fiéis à empresa

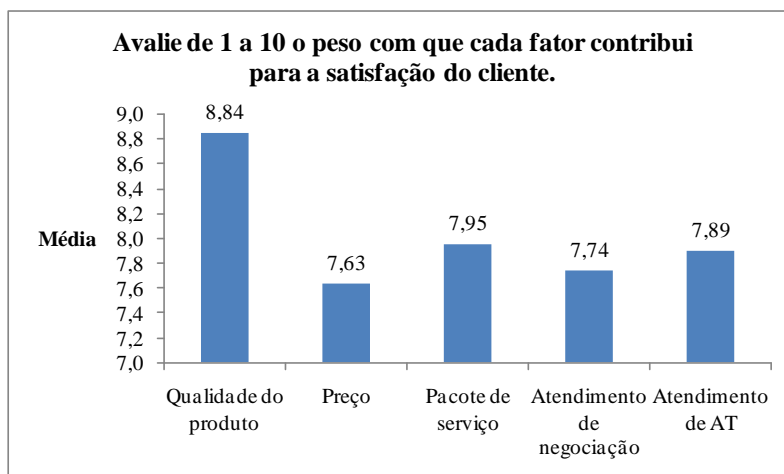


Figura 4.2 – Importância de cada fator para a satisfação dos clientes

Já com relação aos principais motivos que levam os clientes a pedirem cancelamento estão a Qualidade do Produto (47,37%), o Atendimento de Assistência Técnica – AT (84,21%) e Outros, cujo percentual foi 63,16% e dentre os quais 60% responderam que o motivo eram as ofertas da concorrência.

Um fato curioso que justifica o alto índice de escolha para o Atendimento de AT como motivo de desligamento é o fato da longa espera por uma resposta à insatisfação (63% afirmam ser acima de 48 horas o tempo de espera, conforme mostra a Figura 4.3) e pelo serviço mal prestado pela empresa terceirizada de instalação, que também faz os serviços de assistência técnica (53% dos entrevistados julgaram ruim esse serviço, conforme a Figura 4.4).

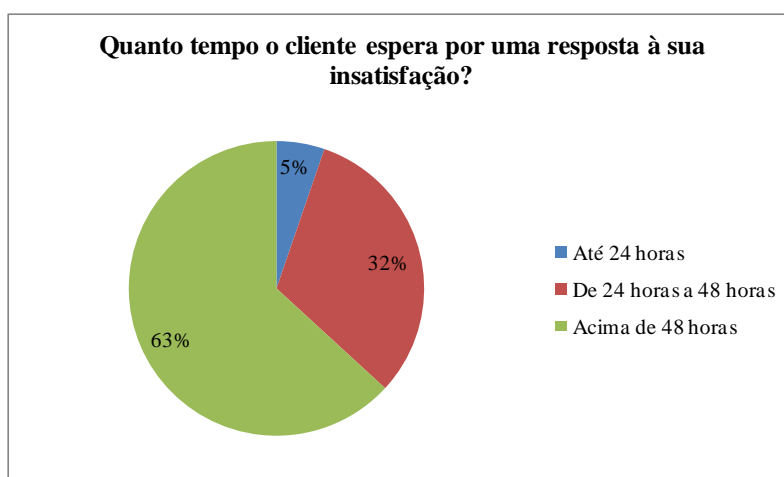


Figura 4.3 – Tempo de espera do cliente por uma resposta à sua insatisfação

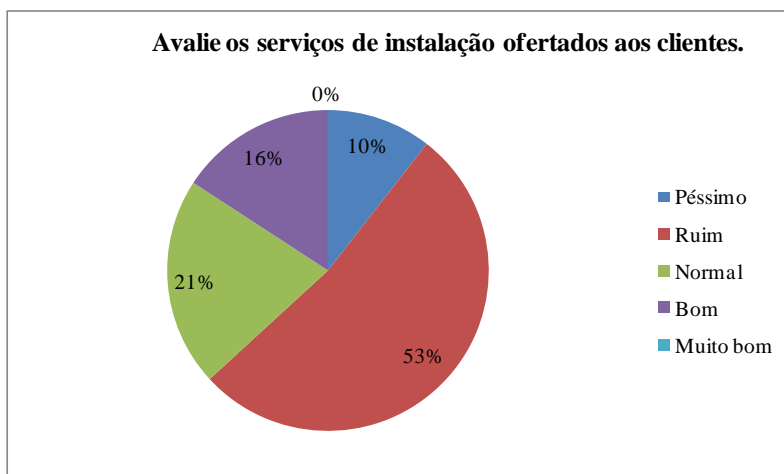


Figura 4.4 – Avaliação dos serviços de instalação ofertados aos clientes

Essa avaliação para o serviço terceirizado de instalação, com 63% dos entrevistados avaliando como “ruim” (53%) ou “péssimo” (10%), é bastante negativa para a experiência de serviço que o cliente vivencia nas etapas iniciais de relacionamento com a empresa.

4.2.3 Gerenciamento do *churn*

A grande demanda gerada para os operadores do *churn* e da reversão tratar é o principal motivo de dificuldade para gerenciar a taxa de abandono de clientes, 36,84% dos entrevistados disseram que o volume de clientes é um empecilho relevante para o não tratamento em tempo hábil. Isso justifica também o elevado tempo de espera por uma resposta à insatisfação – item mostrado na Figura 4.3. Porém, mesmo com o volume de clientes elevado e um tempo considerado alto para resposta, a empresa se considera preventiva (52,63%) no gerenciamento do *churn* uma vez que a menor demonstração de insatisfação por parte do cliente, a mesma é tratada.

Na questão que aborda as principais dificuldades em gerenciar o *churn*, as respostas foram agrupadas por cargos funcionais. Custo e Informações foram as respostas dos Gerentes; Volume de clientes, Custo, Tempo, Qualidade e Informações foram as respostas dos Analistas; e, Volume de clientes, Qualidade, Absenteísmo e Rotatividade dos funcionários foram as respostas dos Operadores de *churn*. A variação de percepções dos respondentes, por cargo funcional, indica que a empresa ao gerenciar o *churn* deve considerar todos esses fatores.

Apesar de ser muito importante o investimento destinado ao gerenciamento do *churn* (74% dos entrevistados), 68% acredita que os programas de relacionamento existentes na empresa – site, concursos culturais e parcerias – não contribuem de forma a reduzir o indicador *churn*. Mesmo assim, o setor de cada entrevistado melhorou (74%) com a inserção dos programas de relacionamento e do gerenciamento do *churn* de forma mais intensa.

A equipe que trata diretamente o *churn* identificou qual a estratégia que surte melhor efeito para reter clientes. O Desconto sobre o serviço foi a estratégia que mais apresentou votos, 80%, ou seja, em conversas com os clientes nas tentativas de reversão e tratamento de insatisfações, essa estratégia é a que melhor consegue “convencê-los” a permanecer na empresa.

Pode-se observar, na resposta dos entrevistados, a importância de cada estratégia quando se quer corrigir uma insatisfação ou quando se quer prevenir uma insatisfação. Na visão dos entrevistados, as estratégias que corrigem a insatisfação dos clientes são: oferecer descontos,

adicionar pontos e isenção de taxa. Já as estratégias para retenção de clientes, de forma preventiva, são oferecer degustação de canal, estorno, desconto sobre serviço e isenção de taxa.

Ainda assim, a Qualidade Total dos serviços ofertados pela empresa não tem a atenção que deveria e, por isso, 52,63% dos entrevistados informaram que a Qualidade na empresa é corretiva, enquanto que 42,11% consideraram preventiva pelo fato da antecipação do tratamento das insatisfações dos clientes. No entanto, é importante que a empresa destine parte do investimento para essa área, pois acaba por afetar todas as outras áreas e, de uma forma geral, justifica todas as respostas negativas dadas na entrevista realizada, principalmente no que diz respeito aos serviços de instalação, aos programas de relacionamento e a coleta de informações através das pesquisas de satisfação.

5. Conclusões e recomendações

Os consumidores da empresa de telecomunicações estão cada vez mais exigentes e as empresas precisam se adaptar para atendê-los da melhor maneira possível, de preferência antecipando suas necessidades.

Com o crescente número de empresas do mesmo ramo de atividade, diferenciar-se e destacar-se diante das concorrentes é uma árdua e difícil tarefa, especialmente para a equipe de Marketing da empresa. Este setor é responsável não só pela propaganda em si do produto e/ou serviço, como também pela constante busca de informações sobre os clientes no que diz respeito às suas vontades e desejos. Assim, uma boa gestão deve destinar parte dos investimentos da empresa para essa área tão importante que detém uma ferramenta valiosa de trabalho: o levantamento de informações dos clientes, seu tratamento e execução de ações para prevenir insatisfação dos clientes.

As empresas de telecomunicações caracterizam-se como um setor em constante ascensão e que possui grande número de concorrentes. Utiliza bastante um termo denominado *churn*, que significa taxa de abandono de clientes, e necessita de um gerenciamento eficaz tanto para descobrir os motivos que os clientes estão deixando o relacionamento com a empresa quanto para descobrir quais clientes são mais lucrativos e precisam de “cuidados especiais”.

A fim de responder o problema de pesquisa proposto no início do estudo (Como a utilização do indicador *churn* contribui com o desempenho de uma empresa de telecomunicações? Quais são os fatores críticos de sucesso no gerenciamento do *churn*?), pode-se dizer que o gerenciamento adequado do *churn* contribui para corrigir e ou prevenir insatisfação dos clientes e consequentemente a empresa obtém melhor desempenho pela manutenção de clientes antigos. Os fatores críticos de sucesso para gerenciar o *churn* na empresa estudada são: custo do investimento, seja para obter informações acerca dos quase cem mil assinantes atuais da empresa ou para manter equipamentos novos, com tecnologia utilizada para maior alcance de fornecimento de serviço, entre outros; volume de informações referentes aos clientes, novas tecnologias e concorrência; características – de clientes, transformando-se em elevadas demandas diferenciadas a serem tratadas e; índice de absenteísmo e rotatividade dos funcionários da empresa que acaba por afetar os demais fatores críticos.

A pesquisa realizada na empresa identificou pontos que precisam de ações, algumas delas urgentes, para que a satisfação do cliente se eleve.

- Pesquisas de satisfação dos clientes: A fim de evitar altos custos em pesquisa de satisfação, o operador durante as ligações com o cliente, poderia fazer uma única e simples pergunta como “Qual a nota de 0 a 10 o Senhor daria para a nossa empresa?” e a partir de um ranking pré-estabelecido, conforme Quadro 5.1, seriam identificados os níveis de

satisfação dos clientes e os registros seriam feitos para tratamentos online ou futuros. Quinzenalmente ou a cada mês poderia ser feito um levantamento dessas pesquisas e uma apresentação simples, com o resultado, seria elaborada e repassada aos funcionários da empresa para que todos ficassem cientes dos níveis de satisfação dos clientes, para que assim, cada área pudesse contribuir da melhor forma para a melhoria dos serviços ofertados.

Qual a nota de 0 a 10 o Senhor daria para a nossa empresa?	
0 a 4	Cliente muito insatisfeito. Tratamento imediato online
5 a 7	Cliente satisfeito. Registro e acompanhamento
8 a 10	Cliente muito satisfeito. Registro

Quadro 5.1 Pesquisa de Satisfação – procedimento

- Atendimento de Assistência Técnica: para o caso das equipes de instalação, que são terceirizadas, a empresa poderia buscar desenvolver e qualificar seus fornecedores através de avaliações via relatórios ou mesmo proporcionando treinamentos para as equipes.
- Qualidade no Serviço: nova postura para que a empresa torne a ser pró ativa, antecipando todas as expectativas de seus clientes. Isso poderia ser atingido fazendo um levantamento dos motivos de insatisfação e de cancelamento, em separado, quantificá-las e elaborar gráficos, por exemplo, Pareto e outras ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade. O acompanhamento dos resultados seria quinzenal ou mensal apresentado em relatórios para expor a todos os funcionários da empresa para que cada setor pudesse trabalhar de forma a melhor contribuir com a melhoria contínua da mesma.
- Atendimento dos funcionários: oferta de treinamentos periódicos de boas práticas de atendimento a pessoas e treinamentos sobre o produto e serviço comercializados na empresa, para que erros tanto no atendimento quanto no ato da venda não provoquem a insatisfação do cliente e o leve a pedir encerramento do relacionamento com a empresa.

Todos os investimentos e ações propostos anteriormente visam a um único objetivo comum: a redução do indicador *churn*, uma vez que essas atitudes refletem numa maior fidelização dos clientes e menores pedidos de cancelamentos. Porém, vale ressaltar que o gerenciamento eficaz do *churn* não é a única forma de reter clientes, mas sua gestão contribui de forma significativa para o desenvolvimento da empresa, não somente no tocante aos pedidos de cancelamentos, como também no entendimento das necessidades daqueles que são responsáveis pelo sustento e vitalidade da empresa, os clientes.

Ainda é importante dizer que a pesquisa foi realizada com apenas três áreas da empresa, aquelas que mais contribuem com o *churn* na visão das Gerentes entrevistadas, as áreas Comercial e Marketing – responsável pelas vendas e divulgação do produto e serviço – e a área de Relacionamento – que trata diretamente os clientes críticos. Porém, para estudos futuros, recomenda-se que mais áreas, preferencialmente todas, da empresa sejam analisadas para se descobrir realmente como o indicador *churn* contribui com o desempenho da empresa e quais os fatores críticos para o gerenciamento do *churn* na visão de cada área.

Referências

- ALRUBAIEE, L.; AL-NAZER, N.** *Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective*. In: International Journal of Marketing Studies, vol. 2, n. 01, 2010.
- CISTER, A. M.** *Mineração de Dados para a Análise de Atrito em Telefonia Móvel*. 2005. IX, 158 p. (COPPE/UFRJ, D. Sc., Engenharia Civil, 2005). Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.
- COSIC, M.; DJURIC, M. D.** *Relationship Marketing in the tourist services sector*. In: UTMS Journal of Economics, vol. 1, n. 01, pp 53-60, 2010.
- COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; SOUZA, D. M. de.** *Aplicação do Ciclo de Serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário*. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, RS. Anais...Porto Alegre: ENEGEP, 2005
- DARÉ, P. R. C.** *Retenção de clientes à luz do gerenciamento de Churn: um estudo no setor de telecomunicações*. 2007. 166 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.
- FERNANDES NETO, A. P. et al.** *Uma aplicação de mineração de dados no gerenciamento do churn em serviços de banda larga de telecomunicações*. 2008. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, Rio de Janeiro, 2008.
- FERREIRA, J. B.** *Mineração de Dados na Retenção de Clientes em Telefonia Celular*. Rio de Janeiro: PUC-RIO, Departamento de Engenharia Elétrica, 2005. 93 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.** *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, P.** *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 7ª reimpressão.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.** *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L.** *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OMAR, M. W.; ALI, M. N. M.** *Brand Loyalty and Relationship Marketing in Islamic Banking System*. In: Canadian Social Science, vol. 6, n. 01, pp 25-32, 2010.
- REICHHELD, F.F.** *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, 323p.
- REICHHELD, F.F; MARKEY, R.G., Jr.; HOPTON, C.** *The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits*. European Business Journal, v.12, n.3, p.134-139, 2000.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D.** *TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- SLACK, N. et al.** *Administração da Produção*. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- ZEITHAML, Valaire A.; BITNER, Mary Jo.** *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.