

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RETENÇÃO DE CLIENTES À LUZ DO GERENCIAMENTO DE *CHURN*: UM  
ESTUDO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

**Patrícia Regina Caldeira Daré**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

**SÃO PAULO**

**2007**

Prof. Dr. Suely Vilela  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**PATRÍCIA REGINA CALDEIRA DARÉ**

**RETENÇÃO DE CLIENTES À LUZ DO GERENCIAMENTO DE *CHURN*: UM  
ESTUDO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

**SÃO PAULO**

**2007**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Daré, Patrícia Regina Caldeira

Retenção de clientes à luz do gerenciamento de *Churn* : um estudo no setor de telecomunicações / Patrícia Regina Caldeira Daré. -- São Paulo, 2007.

166 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia

1. Marketing de relacionamento 2. Marketing de serviço 3. Telecomunicações I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.812

**Aos amores da minha vida, Bio e Maitê  
e  
Aos meus grandes amigos.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de São Paulo, responsável por grande parte da minha vida acadêmica, ao curso de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP pela oportunidade proporcionada e, ao pessoal de apoio ao curso que fazem as coisas acontecerem.

Agradeço especialmente a meu orientador, Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, pelo compartilhamento de seus conhecimentos, pelas primeiras oportunidades de lecionar aulas e pela contribuição para meu aprimoramento técnico.

Obrigado aos membros da banca de qualificação, Professores Profa. Dra Melby Karina Huertas e Prof. Dr. Braulio Oliveira, pelos comentários pertinentes e enriquecedores.

Não posso deixar de agradecer aos professores que tive ao longo do curso de Mestrado. Meus sinceros agradecimentos aos brilhantes Prof. Dr. Geraldo Toledo, Prof. Dr. Marcos Ferreira dos Santos, Prof. Dra. Liége Petroni, Prof. Dr. Luiz Paulo Fávero, e Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda por todo o conhecimento que compartilharam comigo.

Também deve constar meu agradecimento aos seis entrevistados – Fernando Rosolem, Kendji Wolf, Sheila Ketzer, Adriana Cardoso, Ana Oliveira e Liliane Macedo – e suas empresas – VIVO e NET –, pela generosa receptividade à etapa de campo da pesquisa.

Gostaria de oferecer também minha gratidão à Prof. Dra. Eliane Brito, da Universidade Presbiteriana Mackenzie que me enviou artigos importantes para este trabalho.

Obrigada aos excepcionais Seres Humanos Andres Rodrigues Veloso, Guilherme Umeda, Christiane Trindade e Iná Furtino, meus grandes amigos pessoais e companheiros de jornadas acadêmicas, pelas palavras de apoio nos momentos mais difíceis por que passei, pelo incentivo e críticas sempre construtivas sobre meus trabalhos.

Agradeço a meus amigos Rê e Jair Santiago, Tati Jorgetti, Nara Pearl, Guilherme Shiraishi, Lú Cemerka, Marcela Bussadori, Rodrigo Baer, Aninha, Leandro, Letícia, Marquinho e Bruno pelo apoio e auxílio que tornaram todo o processo mais fácil. Também aos colegas com quem acompanhei aulas e desenvolvi trabalhos na FEA/USP e na FE/USP, meu obrigada.

Dedico um agradecimento especial a meus pais, irmãos, sogros e cunhadas pelo amor, suporte nos momentos de angústia e incertezas, apoio incondicional às minhas atividades e por toda a tranquilidade proporcionada nos momentos difíceis.

Por fim, dedico um agradecimento muito especial ao Bio, marido e companheiro, pelo amor, apoio, incentivo na busca de meus objetivos, pelas críticas e sessões de debates sobre meus trabalhos e sobre mim, que tanto estimularam meu desenvolvimento e, sem sombra de dúvidas, aprimoram este trabalho, em forma e conteúdo.

*“De tudo, ficaram três coisas: a certeza de que estamos sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar. Portanto, devemos fazer da interrupção um caminho novo, da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro.”*

Fernando Pessoa

## RESUMO

O aumento da competição global tem aumentado os custos associados à atração de novos consumidores, impondo às empresas o desafio de mudar sua forma de atuação perante seus exigentes consumidores a fim de mantê-los. Diante desse desafio, este trabalho visa aprofundar o estudo do relacionamento entre a empresa e o cliente, identificando em que consiste o gerenciamento de *churn* e seu papel para a melhoria de ações de marketing para reter clientes. No intuito de alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, seguida de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa do tipo exploratória a partir de estudos de casos múltiplos em organizações de serviços do setor de telecomunicações no Brasil. A pesquisa de campo foi norteadada pelo protocolo que abordou, entre outros pontos, os critérios de escolha dos casos, o roteiro de entrevistas e a forma de análise dos dados coletados. A escolha do setor foi motivada tanto por sua representatividade em nível nacional e internacional, quanto pelas mudanças que vem enfrentando na sua estrutura de competição, principalmente após os processos de privatização. Além disso, a indústria de telecomunicações é especialmente rica para este estudo, visto que suas empresas estão especialmente voltadas ao gerenciamento do *churn*. Os resultados obtidos ajudaram a compreender o processo de gerenciamento de *churn*, como este está inserido na gestão das empresas e suas aplicações. Nota-se seu papel no auxílio à identificação dos consumidores mais propensos a abandonar a empresa, assim como daqueles que ela deseja atrair e reter para ser capaz de desenvolver práticas eficientes e lucrativas. As limitações deste trabalho são fundamentalmente associadas à metodologia da pesquisa de campo. Além disso, colocam-se como possibilidades para desdobramentos futuros a condução de pesquisas quantitativas que visem testar, mensurar e avaliar os resultados do gerenciamento e pesquisas para compreender o impacto ambiental em suas práticas e resultados.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Retenção de Clientes; Gerenciamento de *Churn*.



## ABSTRACT

The rise in global competition has increased costs related to attracting new consumers, bringing companies the challenge of changing their behavior towards their ever more demanding clients in order to keep them. To assist in this challenge, this paper aims to deepen the studies regarding the company and the client, identifying what is considered *churn* management and its role to improve marketing actions to capture clients. With the aim of achieving the proposed goal, a bibliographic research was conducted as well as a qualitative field research in the exploratory type, which through multiple case studies, in organizations of the telecommunications sector, within Brazilian context. The field research was directed by a protocol and approached the criteria to choose the cases to be studied, the interviewing script and the form of analysis of the information gathered. The choice for this sector was driven for its national and international representation as well as for the changes the sector has been undergoing especially after its privatization. Moreover, the sector is specially recommended for the study as its companies are especially concerned with *churn* management. The obtained results helped understand the *churn* management process and how this is input in business administration and its applications. We can note its role in helping to identify consumers who are more likely to abandon the company and to identify the consumers the company wishes to attract and capture to be able to develop the necessary actions. The limitations of this paper are relative to the methodology of the field research. Besides this, conducting quantitative research which aims to test, measure and evaluate the results of management as well as to comprehend the environmental impact, the business model in practice and its results is considered for future studies.

**Keywords:** Relationship Marketing; Costumer Retention; *Churn* Management.



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Apresentação e justificativa de estudo .....	5
<b>2 PLANO GERAL DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Questão de estudo .....	9
2.2 Objetivo .....	9
2.3 Organização do Trabalho.....	10
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Comportamento do consumidor .....	12
3.1.1 Expectativas e Satisfação .....	14
3.1.2 Valor para o consumidor.....	16
3.2 Criação de valor .....	19
3.2.1 Orientações estratégicas empresariais.....	19
3.2.2 Valor para o consumidor e lealdade.....	22
3.3 Foco na Retenção de Clientes.....	23
3.3.1 Seleção de clientes a serem retidos .....	27
3.3.2 Fidelidade do cliente à empresa.....	29
3.3.3 Abandono de clientes .....	31
3.4 Relacionamento para manter clientes .....	34
3.4.1 Definição de marketing de relacionamento .....	37
3.4.2 Marketing de relacionamento na prática .....	40
3.4.3 Programas de retenção .....	47
3.4.4 Considerações sobre o marketing de relacionamento.....	49
3.4.5 Gerenciamento das relações com os clientes .....	52
3.5 Gerenciamento de <i>churn</i> .....	57
3.5.1 Definição.....	57
3.5.2 Pré-requisitos.....	61
3.5.3 Modelos de predição .....	66
3.5.4 Limitações da utilização do gerenciamento de <i>churn</i> .....	68
<b>4 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>72</b>
4.1 Justificativa da pesquisa de campo.....	72
4.2 Objetivo da pesquisa de campo.....	72
4.3 Abordagem da metodologia e escolha do método da pesquisa de campo .....	75
4.4 Escolha do projeto do estudo de caso.....	78
4.5 Proposição do estudo.....	80
4.6 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso .....	81
4.6.1 Protocolo geral para os estudos de caso .....	82
4.6.2 Visão geral do projeto do estudo de caso .....	82
4.6.3 Escolha dos casos pesquisados.....	82
4.6.4 Procedimentos da coleta de dados.....	83
4.6.5 Questões do estudo de caso.....	84
4.6.6 Guia para o relatório.....	85
<b>5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS .....</b>	<b>87</b>
5.1 Protocolo específico para o estudo de caso Net.....	87
5.1.1 Procedimentos da coleta de dados.....	87
5.2 Caso 1 – Net.....	88
5.2.1 Descrição do estudo de caso .....	89
5.2.1.1 Características da empresa.....	89

5.2.1.2	Histórico da empresa .....	89
5.2.1.3	Empresa e realidade de mercado .....	91
5.2.1.4	Foco estratégico da empresa .....	95
5.2.1.5	Gerenciamento de <i>churn</i> .....	98
5.2.1.6	Resultados do gerenciamento de <i>churn</i> .....	103
<b>5.3</b>	<b>Análise e interpretação do caso NET .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4</b>	<b>Protocolo específico para o estudo de caso VIVO .....</b>	<b>108</b>
5.4.1	Procedimentos da coleta de dados .....	108
<b>5.5</b>	<b>Caso 2 – VIVO.....</b>	<b>110</b>
5.5.1	Descrição do estudo de caso.....	110
5.5.1.1	Características da empresa .....	111
5.5.1.2	Histórico da empresa .....	111
5.5.1.3	Empresa e realidade de mercado .....	112
5.5.1.4	Foco estratégico da empresa.....	116
5.5.1.5	Gerenciamento de <i>churn</i> .....	119
5.5.1.6	Resultados do gerenciamento de <i>churn</i> .....	126
<b>5.6</b>	<b>Análise e interpretação do caso VIVO.....</b>	<b>128</b>
<b>5.7</b>	<b>Conclusões da pesquisa de campo .....</b>	<b>133</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>136</b>
6.1	Limitações .....	139
6.2	Sugestões para estudos futuros.....	140
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>141</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>149</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- As conseqüências do valor superior para os clientes e empresas .....	26
Figura 2 - Consumidor ao longo dos estágios do ciclo de vida.....	41
Figura 3 - Ciclo virtuoso de lealdade para criação de vantagem no relacionamento .....	46
Figura 4 - Sistemática da mineração de dados .....	64
Figura 5 - Modelo de Esforços Organizacionais de Relacionamento e Manutenção de Clientes .....	71
Figura 6 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso .....	78
Figura 7 - Área de atuação da NET .....	94
Figura 8 -Estrutura organizacional da NET.....	95
Figura 9 – Área de cobertura da VIVO .....	113
Figura 10 – Modelo teórico ajustado com os achados da pesquisa de campo.....	138



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação e justificativa de estudo

Atualmente as empresas se vêem em um ambiente de rápidas e constantes mudanças. Deparam-se com um entorno global, cada vez mais competitivo e de inovações tecnológicas constantes.

Em mercados concorridos, as empresas não mais sobrevivem simplesmente fazendo um bom trabalho, precisam se aperfeiçoar constantemente para seu crescimento e desenvolvimento (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Assim sendo, as empresas se vêem obrigadas a mudar seu comportamento perante seus exigentes consumidores (RUST *et al*, 2001, p. 99).

Neste contexto, o avanço da globalização de mercados e das tecnologias de comunicação fomentaram o aumento da concorrência e dos custos associados à atração de novos clientes (CASTELLS, 1999). Os consumidores e compradores têm à sua disposição uma grande quantidade de fornecedores procurando satisfazer suas necessidades.

Estudos recentes têm demonstrado que o ponto-chave para o sucesso e desempenho lucrativo das empresas é ter “uma capacidade elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” (DAY, 2001, p.19; VAVRA, 1993). Ponto-chave que expõe a necessidade das empresas de manter clientes importantes desenvolvendo sua satisfação e lealdade com ofertas competitivamente superiores (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 16; DAY, 2001, p.19).

Conforme expõe Day (1999, p.19; VAVRA, 1993), a atração de novos clientes é onerosa e, portanto, para se obter lucro torna-se necessária não apenas a satisfação, mas a manutenção de clientes. Em vista disso, a alternativa que se coloca é o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo por meio do desenvolvimento da lealdade de seus clientes. Por lealdade entende-se “um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa” (DAY, 2001, p. 145-146). Nota-se sua manifestação quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa. Ou ainda quando o desejo do consumidor é de

permanecer com a empresa mesmo quando a decisão totalmente racional seria de deixá-la (STROUSE, 1999, p. 272).

Os consumidores leais, além de proporcionarem resultados financeiros diretos, trazem informações valiosas para a empresa, deixando cada vez mais evidências de seu comportamento nos vastos bancos de dados empresariais, que se bem trabalhados, viabilizam a criação de importantes diferenciais em relação à concorrência (VAVRA, 1993).

Conseguir a lealdade dos clientes não é uma tarefa simples. Para a área de serviços, pode-se perceber a relevância do tema, pois em muitas empresas a taxa de abandono de clientes está aumentando, como é o caso de empresas de telecomunicações, seguros e serviços bancários (MICHALSKI, 2004; RUST *et al*, 2001, p. 17).

Em 2006, nas empresas de telefonia celular brasileiras, a taxa percentual de clientes desligados mensalmente, designada *churn* mensal, - obtida dividindo-se o total de cancelamentos no período pelo número médio de celulares no período - gira entre 1,8% e 7,2% ao mês (TELECO, 2007).

Para se ter uma dimensão da perda gerada pela saída destes clientes, para uma empresa brasileira de telefonia com um número médio de 25 milhões de assinantes ao longo do ano e receita mensal por usuário (também conhecida por ARPU - *Average Revenue Per User*) de 25 reais, a redução de uma taxa de perda mensal de 3% para 2% por exemplo, significa um ganho de receitas líquidas de R\$750 milhões em um ano.

Visto isto, nota-se que a criação e manutenção da lealdade do consumidor têm se tornado uma necessidade estratégica para as organizações. Há uma mudança de foco: as empresas estão partindo de uma orientação voltada às transações e à sedução de clientes (em detrimento da retenção) para outra, voltada ao gerenciamento de relações. Esse novo enfoque visa o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo e alta qualidade com os clientes, a fim de isolar os melhores deles das ofertas da concorrência, acarretando na sua retenção (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; RUST *et al*, 2001, p. 99).

A necessidade de conquistar a lealdade e, principalmente, manter os clientes leais à empresa impulsionou o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de Marketing, conhecida



como Marketing de Relacionamento. No Marketing de Relacionamento, a lealdade do consumidor é enfatizada, para manter clientes e fortalecer vínculos de longo prazo, e não somente atrair novos clientes (GUMMESSON, 2005, p. 279).

De acordo com Reichheld (2000), se a empresa analisar o comportamento dos clientes antes de se afastarem, poderá identificar os padrões de comportamentos de deserção e, assim, evitar que se repitam em outros compradores ou até mesmo reter quem estiver a ponto de partir.

O gerenciamento do *churn* ou *attrition*, também conhecido como *defection management*, definido por Hoffman e Bateson (1997, p. 372) como “processo sistemático de tentar ativamente reter consumidores antes deles desertarem”, vem chamando especial atenção por sua capacidade de apontar com mais clareza aqueles clientes com os quais a empresa vem falhando em seu relacionamento, e assim possibilitar a correção das ações antes da perda do cliente (IKEDA, 2006).

O debate acerca do gerenciamento de *churn* é pouco explorado academicamente no Brasil:

- Pesquisa on-line realizada nas ferramentas de busca e consulta da CAPES sobre teses e dissertações defendidas junto a programas de pós-graduação do país desde 1987, abordando como assunto a palavra *churn*, indicou a existência de apenas três trabalhos sobre o tema, sendo um na EA-UFRGS, feito por Miriam Mariani Henz que abordou o tema tangencialmente em seu trabalho intitulado “Análise dos benefícios obtidos através do Programa de Relacionamento Viva Claro da empresa Claro Digital” defendido em 01/10/2003, um no IBMEC, elaborado por Ronaldo Braga Lopes, sob o título de análise dos motivos do *churn* em operadoras de telefonia celular, em 01/07/2004, e um na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, feito por Rafael Jordan Petermann, sob o título de “Modelo de Mineração de dados para Classificação de Clientes em Telecomunicações”, em 01/10/2006.
- Além destes, foram encontrados mais dois trabalhos abordando o tema apresentados em 2005, uma tese de doutorado defendida junto ao Programa de Engenharia Civil, COPPE-Civil/UFRJ realizada por Ângelo Maia Cister, intitulada “Mineração de dados para a análise de atrito em telefonia móvel” e, uma dissertação de mestrado na PUC-RJ elaborada por Jorge Brantes Ferreira sob o título “Mineração de dados na retenção de clientes em telefonia celular”.

- Analisando a base de dados on-line dos eventos organizados pela ANPAD (3Es, EnANPAD, EMA, EnEO, EnAPG, Simpósio, EnGPR, EnADI, EnEPQ), encontra-se apenas um trabalho que tem como palavra-chave sobre *churn* intitulado “Mining and Understanding Wireless Churn” apresentado no EnANPAD 2004 por Jorge B. Ferreira, Jorge F. da Silva, Marley Vellasco e Marco A. Pacheco da PUC-RIO.
- Nas revistas: Revista de Administração da USP (RA-USP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-e), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica), Brazilian Administration Review (BAR), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Revista de Administração Pública (RAP), não foram encontrados artigos sobre o assunto.

Dada a fertilidade da contribuição do gerenciamento de *churn* na construção de relacionamentos e manutenção de clientes, há uma excelente oportunidade de estudo acadêmico, como é esta dissertação, e ainda pouco explorada no Brasil.

A seguir, apresenta-se o plano geral da dissertação, que expõe a estrutura básica deste trabalho, visando permitir ao leitor a compreensão do que se trata e o que se pretende com este estudo.

## 2 PLANO GERAL DA DISSERTAÇÃO

### 2.1 Questão de estudo

Baseando-se na apresentação e justificativa de estudo, a questão de pesquisa deste trabalho se transcreve como sendo:

*Como o gerenciamento do churn está sendo utilizado pelas empresas na melhoria das ações de marketing para manter clientes?*

Este estudo pretende, portanto, contribuir ao estudo do relacionamento entre a empresa e o cliente, identificando em que consiste o gerenciamento de *churn*, limitações e entraves, além de seu papel para a melhoria de ações de marketing para manter clientes.

### 2.2 Objetivo

A partir da questão de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo para este trabalho:

*Estudar a teoria a cerca do marketing de relacionamento e do gerenciamento de churn pesquisando a utilização desta forma de gestão para a melhoria das ações de marketing para manter clientes em casos no setor de telecomunicações no Brasil.*

Para atingir a este objetivo, este trabalho obrigatoriamente passou pelas seguintes ações:

- Delinear as razões, sob o ponto de vista da empresa, que fazem o cliente se manter fiel à empresa e os fatores que o fazem mudar de fornecedores.
- Identificar as estratégias e ferramentas utilizadas pelas empresas para manter seus clientes atuais.
- Identificar o desempenho obtido pelas empresas na manutenção de seus clientes, por meio do gerenciamento de *churn*.

- Realizar uma pesquisa de campo para identificar, descrever e analisar a utilização do gerenciamento do *churn* na melhoria das ações de marketing para manter clientes casos do setor de telecomunicações do Brasil.

### **2.3 Organização do Trabalho**

Para atingir o objetivo geral acima exposto, optou-se por organizar a revisão da literatura, contida no capítulo a seguir, em três partes, a saber:

- Primeira parte: descreve-se a importância de entender o comportamento do consumidor para entender suas implicações para a conquista e retenção de clientes para a lucratividade das empresas.
- Segunda parte: Discutem-se a criação de valor por meio de alternativas estratégias que permitam às empresas crescer e se desenvolver em um ambiente competitivo.
- Terceira parte: Trata-se da importância da manutenção de clientes para a lucratividade da empresa, os fatores que contribuem e prejudicam o desenvolvimento de ações neste intuito e a quem estes esforços devem ser direcionados.
- Quarta parte: Apresentam-se os fundamentos e a discussão teórica acerca da criação de relacionamento entre a empresa e seus clientes, com ênfase na manutenção destes. Exploram-se visões de diferentes autores ao abordar o assunto sob o ponto de vista conceitual e de objetivos. Em seguida, atenta-se para as práticas exercidas e para a importância dos esforços de relacionamento, marcando as diferenças em relação aos conceitos essenciais de marketing transacional.
- Quinta parte: Concentra-se no gerenciamento do *churn*, no entendimento do processo e seu papel para a tomada de ações corretivas no intuito de manter clientes.

No quarto capítulo é expõe-se a proposição da pesquisa de campo em conformidade com o objetivo da dissertação. Fez-se necessária sua realização, dadas às limitações encontradas na revisão bibliográfica para identificar, descrever e analisar a utilização do gerenciamento do *churn* na melhoria das ações de marketing para manter clientes especificamente no cenário nacional.

No quinto capítulo, apresentam-se os casos estudados, a partir de uma descrição detalhada e da análise crítica das informações coletadas, sob a luz do referencial bibliográfico.

No sexto capítulo, fazem-se as considerações finais, abrangendo tanto as conclusões obtidas a partir deste estudo, quanto suas limitações e sugestões para desdobramentos futuros.

Em seguida, podem ser encontradas as referências bibliográficas utilizadas e o apêndice com o roteiro de entrevista.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo contempla a primeira parte do objetivo geral desta dissertação: *estudar a teoria acerca do marketing de relacionamento e do gerenciamento de churn*.

Conforme exposto anteriormente, a revisão da literatura está dividida em partes, cada uma delas fracionada em assuntos mais específicos.

Aqui, são focadas teorias de comportamento de compra do consumidor, incluindo o processo de compra, para esclarecer suas implicações na conquista e retenção de clientes. Discute-se alternativas estratégias que permitam às empresas crescer e se desenvolver em um ambiente competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes. É apresentada a importância atual da manutenção dos clientes atuais para a lucratividade das empresas e os fundamentos e a discussão sobre a criação e desenvolvimento do relacionamento entre a empresa e seus clientes, com foco na manutenção destes, são explorados.

Por fim, o gerenciamento do *churn* é destacado como um processo que identifica possíveis problemas ocorridos durante o desenvolvimento do relacionamento entre o cliente e a empresa para a tomada de ações corretivas no intuito de manter clientes

#### 3.1 Comportamento do consumidor

Segundo Engel *et al* (2000, p. 87), entender o comportamento do consumidor é imprescindível para entender suas implicações para a retenção de clientes, um dos maiores desafios de marketing.

Para comercializar produtos e serviços de forma a manter clientes e gerar lucro para as organizações, os profissionais de marketing precisam entender porque os consumidores compram certos produtos e não outros (CHURCHILL; PETER, 2007, p. 146)

Engel *et al* (2000, p. 618) definem o comportamento do consumidor como “ações diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos de decisão que precedem e seguem estas ações”.

Kotler e Armstrong (1999, p. 97) ressaltam que o comportamento do consumidor não é estático e sofre mudanças causadas por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicas. Consumidores arranjam empregos, se casam, têm filhos, se divorciam, se aposentam, se mudam e ficam doentes e estas mudanças afetam suas decisões.

Centrando-se no processo de compra e consumo, Churchill e Peter (2007, p.146-152) e Engel *et al* (2000, p. 87-171) estabelecem que se trata de um processo incluindo passos que partem do reconhecimento de uma necessidade até avaliação pós-consumo.

Engel *et al* (2000, p. 624) definem necessidade como “a diferença percebida entre um estado ideal e o estado presente, suficiente para ativar o comportamento”. Para Engel *et al* (2000, p. 87-171) e Churchill e Peter (2007, p.146-152), o reconhecimento dela é o passo inicial do processo de compra para os consumidores. O reconhecimento pode vir a acontecer em virtude de estímulos internos (por exemplo, fome e cansaço) ou externos (por exemplo, em decorrência da observação de uma propaganda) e que leva o consumidor a querer satisfazer a necessidade.

Engel *et al* (2000, p. 87-171) e Churchill e Peter (2007, p.146-152) colocam que, depois de reconhecida a necessidade, os consumidores procuram informações sobre como satisfazê-la. O consumidor pode procurar essas informações em várias fontes: fontes alojadas na lembrança da pessoa; consulta a outras pessoas, como amigos e familiares; por meio de embalagens, vendedores e propagandas; reportagens na mídia sobre produtos; por manuseio, odor, sabor ou teste entre outras.

Adicionam que, com base nas informações coletadas, os consumidores identificam e avaliam maneiras de satisfazer necessidades. Este passo envolve a decisão de quais recursos são importantes e a identificação do grau de importância de cada um dos recursos importantes, definindo quais são mais importantes do que outros. Ao longo deste processo, os consumidores tentam identificar a compra que lhes trará o melhor *valor* (conceito que será discutido no tópico 3.1.2).

Após a avaliação, segundo Churchill e Peter (2007, p.146-152), Engel *et al* (2000, p. 87-171), os clientes passam ao passo seguinte que é decidir pela compra ou não de um produto, fato que inclui, em caso afirmativo, o quê, onde, quando e como pagar pela compra.

Depois de comprar o produto, os consumidores avaliam, formal ou informalmente, o resultado da compra e consumo do produto ou serviço. Sendo assim, a tomada de decisão não pára com o consumo, havendo uma avaliação continuada do produto ou serviço, em que os consumidores consideram se estão satisfeitos ou não com a experiência de fazer a compra e com o bem ou serviço que compraram. O resultado deste processo afetará as intenções futuras dos consumidores, e decisões posteriores, se permanecerão fiéis a seu fornecedor e se farão recomendações positivas a conhecidos e familiares.

### **3.1.1 Expectativas e Satisfação**

Para entender o que é satisfação, é preciso entender o conceito de expectativa, pois ela depende do desempenho do produto e das expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito (KOTLER; ARMSTRONG,1999, p. 6).

Lovelock e Wright (2001, p. 103 -173) centrando-se em empresas de serviços estabelecem que as expectativas do cliente envolvam os seguintes elementos: o serviço desejado, o serviço adequado, o serviço previsto e uma zona de tolerância.

O serviço desejado é aquilo que o cliente espera obter na prestação de determinado serviço e o que viria a atender às suas necessidades pessoais. O que se chama de serviço adequado se refere ao mínimo de serviço que o cliente aceitará sem que fique insatisfeito.

Entre o serviço desejado e o serviço adequado, existe o serviço previsto. Se o serviço prestado ficar próximo ao que o cliente espera, ele estará satisfeito. Mas se o cliente receber um serviço abaixo daquilo que ele está disposto a aceitar, ele estará insatisfeito. Entre essas duas situações existe o que se chama de serviço previsto, que corresponde a aquilo que o cliente acredita que vá receber nas condições específicas daquele serviço.



O grau em que os clientes estão dispostos a aceitar as variações inerentes aos serviços é a chamada zona de tolerância. A zona de tolerância também pode ser vista como a faixa de serviço dentro da qual os clientes não reagirão, positivamente ou negativamente. Pois, só o farão quando o serviço estiver fora da faixa. Dependendo de fatores como preço, competição ou a importância de atributos específicos do serviço, a zona de tolerância pode aumentar ou diminuir para cada cliente.

A partir do entendimento de como as expectativas são formadas, faz-se necessário definir a satisfação. A satisfação pode ser entendida sob uma perspectiva pontual, definida por Engel *et al* (2000, p. 178) como “avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas” e por Kotler e Armstrong (1999, p. 6) como “o ponto em que o desempenho do produto ou serviço corresponde ou supera as expectativas do comprador”.

Ou sob uma perspectiva construída ao longo do tempo, sendo vista como “o estado emocional que ocorre como resultado das interações dos consumidores com a empresa ao longo do tempo” (ANDERSON *et al*, 1994).

Para rastrear e mensurar a satisfação do cliente Kotler e Armstrong (1999) e Strouse (1999, p. 278-279), sugerem que a empresa recorra a quatro alternativas:

- **Sistema de reclamações e sugestões;**
- **Pesquisa periódica** de levantamento dos níveis de satisfação do cliente através de técnicas de pesquisa de mercado, fazer acompanhamento telefônico pós-venda, realizar entrevistas com clientes, acompanhamento do comportamento de compra do consumidor (tracking customer activity), dentre outras;
- **Compra fantasma** (mystery shopper);
- **Análise de clientes perdidos** através da busca de informações, junto aos ex-clientes, que possibilitem a aferição dos pontos negativos da empresa.

As três primeiras alternativas citadas acima se limitam a medir a satisfação naquele momento e seus resultados com o passar do tempo são insatisfatórios. Além disso, os resultados são perecíveis, pois no tempo que transcorre após a compra, algo frequentemente acontece e altera a avaliação: os concorrentes mudam as suas ofertas, o cliente passa a ter novas exigências e

começa a buscar alternativas ou, então, outros fatores desconhecidos intervêm (STROUSE, 1999, p. 279; OLIVEIRA *et al*, 2004).

Da mesma forma, o simples acompanhamento da frequência de comportamento de compra do consumidor mostra-se insatisfatório como um indicador da satisfação dos clientes, pois a simples repetição de compra desconsidera fatores como a conveniência, mudanças econômicas, inércia e o grau de competitividade ou concentração de um determinado mercado (OLIVEIRA *et al*, 2004).

A quarta e última alternativa supracitada trata-se de uma outra forma de medir a satisfação dos clientes por meio de sua conduta.

### 3.1.2 Valor para o consumidor

Reichheld (1993, p.3) destaca que a satisfação é gerada pela criação de valor para os clientes. O valor total para clientes “é o total de valores de produto, serviços, pessoais e de imagem que o comprador recebe de uma oferta de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p.518). Quanto maior o valor para o cliente, mais satisfeito com a compra ele ficará.

Para Reichheld (1993, p.3), o cliente ao adquirir o produto ou serviço leva em consideração suas expectativas em relação ao custo e benefício obtido. Ele se pergunta sobre qual o valor do produto ou serviço sob sua perspectiva e se questiona se vale a pena comprá-lo. Avaliação que Kotler e Armstrong (1999, p.518) e Vavra (1993, p.169) definem como valor oferecido ao consumidor, ou seja, a diferença entre os benefícios que o cliente obtém por possuir e usar o produto (ou serviço) e o custo que incorre por obter o produto (ou serviço).

As expectativas dos clientes variam de acordo com cada pessoa, estando ligadas à suas estruturas de referência, e conforme aspectos situacionais (CHURCHILL; PETER, 2007, p. 14; OLIVEIRA *et al*, 2004). Segundo a perspectiva de Sheth *et al* (1991), os cinco valores direcionadores que influenciam as expectativas dos clientes são:

1. **Valores funcionais:** habilidade de desempenhar e possuir atributos funcionais, utilitários e físicos, tais como durabilidade e preço;

2. **Valores sociais:** associação com um ou mais grupos sociais, representados por estereótipos demográficos, socioeconômicos, culturais e/ou étnicos);
3. **Valores emocionais:** habilidade de gerar emoções ou estados afetivos, tais como conforto, segurança, excitação, romance, paixão, raiva, medo, culpa, lealdade, confiança;
4. **Valores condicionais:** resultado de uma situação específica ou contexto em que o decisor se encontra; e
5. **Valor epistêmico:** habilidade de gerar algo novo ou diferente, que gera curiosidade, provenha novidade, satisfaça um desejo de conhecimento.

Churchill e Peter (2007, p. 15-18) concordam com Sheth *et al* (1991) sobre os valores direcionadores que influenciam as expectativas dos clientes na uso e compra de produtos e serviços. Churchill e Peter (2007, p. 15-18) definem os valores funcionais e sociais da mesma forma, porém tem uma classificação distinta para os valores sensoriais e emocionais, vistos por Sheth *et al* (1991) como valores emocionais, condicionais e epistêmico.

Churchill e Peter (2007, p. 15-18) enxergam valores sensoriais e emocionais como benefícios pessoais e experimentais. Benefícios pessoais seriam os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos ou pelo recebimento de serviços. Como uma mulher que compra e usa uma maquiagem para se sentir mais segura e atraente. Já, benefícios experimentais seriam o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços. Como o sabor e sensação de uma bebida quente num dia frio.

A visão destes autores pressupõe que os clientes estejam dispostos, e sejam capazes, de realizar trocas e que o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos ou quando os produtos e serviços oferecidos apresentarem um valor superior em comparação às outras opções. Ressalta-se que as opções alternativas a serem usadas pelos consumidores para comparação podem ser produtos usados, atual ou anteriormente, e também produtos concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2007, p. 13-14).

Churchill e Peter (2007, p. 14) colocam ainda que o cálculo de custos *versus* benefícios não ocorrem de maneira extremamente precisa, como se os consumidores fossem máquinas de calcular. Para eles, a avaliação de valor é feita de maneira pouco estruturada e considerando mais atentamente as opções compradas anteriormente que outras opções. Apenas em algumas

situações, como compras organizacionais e importantes, os clientes avaliariam atentamente uma série de benefícios e custos em suas decisões.

O desafio para Churchill e Peter (2007, p. 14) de identificar a forma de avaliação de valor, agregada ao fato de que diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras distintas e podem mudar seu julgamento ao longo do tempo e em diferentes situações, justifica a dificuldade dos profissionais de marketing em atrair novos clientes e a necessidade de reter os atuais.

Para Churchill e Peter (2007, p. 15-18) além dos benefícios que os clientes podem receber ao comprar e usar produtos, já citados anteriormente, há e quatro tipos comuns de custos que influenciam as avaliações dos clientes, como mostrados no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Custos de compra e uso do produto ou serviço**

<b>Tipos de Custos</b>
<b>Custos monetários:</b> A quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços. Como dinheiro necessário para comprar um item.
<b>Custos temporais:</b> O tempo gasto comprando, alterando ou consertando produtos. Como o tempo de acessar a internet e fazer uma compra on-line.
<b>Custos psicológicos:</b> A energia e tensão mentais envolvidas em fazer compras importantes e aceitar os riscos de produtos e serviços que não tenham o desempenho esperado. Como os custos de comprar a marca e modelo de computador com a melhor classificação.
<b>Custos comportamentais:</b> Os custos associados ao comportamento físico requerido para comprar produtos e serviços. Como os custos de deslocamento a um shopping center para fazer compras em uma loja específica ali localizada.

Fonte: Do autor. Baseado em CHURCHILL, G.; PETER, J. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo, Saraiva, 2007, p.15-18.

Nagle e Holden (2005, p. 88-89) alegam que há também os custos de mudança associado a troca de fornecedores (*switching cost*). Strouse (1999, p. 272) define estes custos de troca como custos de terminar o relacionamento atual com a empresa e custos de iniciar um novo relacionamento. Quanto maior o custo de mudança (tanto monetário quanto não monetário), menos sensíveis são os consumidores ao preço do produto ou serviço.

Para Churchill e Peter (2007, p. 18) e Nagle e Holden (2005, p. 88-89), portanto, há além dos custos monetários, também custos não monetários. Quando estes custos são considerados em conjunto são conhecidos como custos de transação ou custos de compra.

## **3.2 Criação de valor**

### **3.2.1 Orientações estratégicas empresariais**

Existem diversas estratégias para fornecer valor superior aos clientes de uma forma sustentável. Dentre as alternativas estratégicas que permitem às empresas crescer e se desenvolver em um ambiente competitivo, estão: a orientação para produção, orientação para produto, orientação para vendas, orientação para marketing, estratégias genéricas, orientação para o valor, orientação para marketing *societal* e orientação para mercado. A seguir se discutirá, brevemente, cada uma delas.

Segundo Churchill e Peter (2007, p. 6-9) e Kotler e Armstrong (1999, p. 10), a alternativa estratégica de orientação à produção e a de orientação para produto, centram-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência. Pressupondo que, se os produtos forem melhores, com preços baixos e fáceis de encontrar, é mais provável que os clientes os comprem. Trata-se da mais antiga alternativa das orientações estratégicas citadas acima.

Para os mesmos autores, na orientação à vendas, a organização centra-se na realização de vendas dos produtos disponíveis e (não em fazer o que o comprador deseja) com grande esforço de vendas e promoção. É uma orientação praticada, quando a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda.

Já, conforme Churchill e Peter (2007, p. 9-10) e Kotler e Armstrong (1999, p. 10), a orientação a marketing centra-se em compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los. Para os mesmos, a orientação para o marketing *societal* seria uma extensão ou expansão do conceito de orientação para marketing na medida em que leva em consideração tanto as necessidades e desejos dos consumidores para satisfazê-los

como procura levar em consideração o impacto das operações da empresa na sociedade como um todo.

Porter (1992) apresenta que a empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica para criar valor para os compradores, estas estratégias poderiam ser: liderança em custos, liderança em diferenciação e liderança em foco. Na liderança em custos, o valor seria criado na oferta de produtos e serviços a custos mais baixos que os concorrentes. Na liderança em diferenciação, o valor seria criado pela introdução de elementos de diferenciação – algo valioso para os consumidores - nos produtos e serviços. Já, na liderança em foco, o valor seria obtido ou pela oferta de produtos e serviços mais baratos ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

Para Churchill e Peter (2007, p. 10-13) há também a orientação para o valor, que visa alcançar a objetivos desenvolvendo valor superior aos clientes. Ela se mostra também como uma extensão da orientação para marketing e marketing *societal* que se apóia em seis princípios e pressupostos sobre os clientes:

1. **Princípio do cliente** - estabelece que a empresa deva concentrar as atividades de marketing em criar e entregar valor para o cliente.
2. **Princípio do concorrente** - prega que a empresa deve levar em conta a ação dos concorrentes e oferecer aos clientes um valor superior às outras opções competitivas.
3. **Princípio proativo** - coloca que a empresa deve ter uma atitude ativa e mudar os ambientes para melhorar as chances de sucesso quando isso for apropriado.
4. **Princípio interfuncional** - entende que o marketing não deva ficar restrito a uma área funcional e que devam ser usadas equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia de atividades de marketing.
5. **Princípio da melhoria contínua** - procurar continuamente melhores maneiras de aperfeiçoar o planejamento, implementação e controle de marketing.
6. **Princípio do stakeholder** - ressalta a importância de considerar o impacto de atividades de marketing sobre os relacionamentos e obrigações com outros públicos – proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais e sociedade em geral- de uma organização e não apenas com os clientes.

Todas as alternativas permitem às organizações sobrepujarem às ações os seus concorrentes, mas capacidade de obtenção de resultados satisfatórios depende da forma de competição que as empresas enfrentam e do ambiente que operam.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), em ambientes estáveis em que a demanda é maior que a oferta, orientações para produção e preço se mostram alternativas que auferem resultados satisfatórios. Orientação para vendas mostra-se como eficiente em mercado em que a oferta e demanda são equiparadas. Quando a oferta de produtos e serviços passa a superar a demanda, sob seu ponto de vista, orientações para o marketing, *marketing societal, para mercado e valor* se mostram como mais adequadas.

Já, dentre as estratégias genéricas de Porter, a liderança em custo seria mais adequada, em ambientes estáveis, quando a empresa não tem capacidade de exceder às expectativas do consumidor por conta de seu baixo preço final e comercializa um produto padrão, equiparado aos principais concorrentes. Já a estratégias de diferenciação e de foco, as empresa se mostra capaz atender as necessidades de seus consumidores, mas assim como a estratégia de liderança em custo, proporcionam resultados satisfatórios em ambientes estáveis (PORTER,1992).

Já, na orientação para mercado, a organização como um todo é envolvida para implantar ações voltadas para atender as necessidades dos consumidores, sendo capaz de trazer resultados satisfatórios em ambientes dinâmicos.

Como identificam Kohli e Jaworski (1990), na orientação para mercado, a empresa atua como um todo gerando, disseminando e implantando (respondendo) à inteligência de marketing. Nesta forma de organização, a empresa atua com três pilares fundamentais:

- **foco no consumidor**, com a busca de inteligência de marketing sobre fatores exógenos do mercado e fatores relacionados a necessidades atuais e futuras dos consumidores, para entendê-lo e, posteriormente, implantar ações voltadas para atender suas necessidades;
- **marketing coordenado**, ou seja, com a aceitação por todas as áreas integrantes da organização da importância do consumidor; e
- **rentabilidade** da organização como resultando.

Como visto acima, em um ambiente competitivo e dinâmico com o qual nos deparamos nos dias atuais, a orientação de mercado mostra-se como a base para a melhoria do potencial competitivo dela. Neste intuito, ações para entrega contínua de valor alinhada às necessidades atuais e futuras do consumidor se mostram essenciais.

### **3.2.2 Valor para o consumidor e lealdade**

Churchill e Peter (2007, p. 18) colocam que os profissionais de marketing podem aumentar o valor para o consumidor aumentando os benefícios e/ou reduzindo os custos para os clientes. A oferta de valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou mesmo encantados. Fato que pode conduzir à lealdade dos clientes e, por consequência, levar a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas. (STROUSE, 1999, P. 277; JONES; SASSER, 1995, CHURCHILL; PETER, 2007, P.18).

Como já comentado anteriormente, lealdade está relacionada a um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa e que pode ser notado quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa, ou ainda quando o desejo do consumidor é de permanecer com a empresa mesmo quando a decisão totalmente racional seria de deixá-la (DAY, 2001, p. 145-146; STROUSE, 1999, p. 272).

Lejeune (2001) ressalta a diferença existente entre retenção do consumidor e conquista de sua lealdade, salientando que clientes leais permanecem com a empresa, apesar de ofertas mais atrativas. Deixando subentendido de que clientes apenas retidos, estariam suscetíveis às ações da concorrência.

Segundo Reichheld (1993, p.245) há um conjunto de variáveis impactam na lealdade do cliente. Para ele, as empresas, líderes em conquistá-la, reconhecem isto se dá por meio de uma consistente entrega de valor superior, que não é obtida apenas com simples reduções de preço e adições de características (*features*) aos produtos. Variáveis como funcionários comprometidos, satisfeitos e com conhecimento e experiência, exercem influencia e fazem com que o consumidor esteja mais inclinado a se manter leal a uma determinada empresa.



Day (2001, p.149) expõe que variáveis como inércia ou falta de alternativas mais adequadas apresentadas pela concorrência também exercem influência sobre a inclinação do cliente em se manter fiel a empresa.

Para Engel *et al* (2000, p. 180), a lealdade do cliente baseada na satisfação contínua é um dos maiores ativos que a empresa pode adquirir, pois a manutenção de clientes se mostra, geralmente, mais lucrativa do que atrair novos.

No próximo tópico é apresentada e fundamentada a importância da manutenção dos clientes atuais para a lucratividade das empresas, os fatores que contribuem e os que prejudicam ações neste intuito.

### **3.3 Foco na Retenção de Clientes**

Para Engel *et al* (2000, p. 180) e Oliveira *et al* (2004) a retenção dos clientes deve receber ainda maior prioridade das organizações do que a conquista de novos clientes. Para estes autores, é geralmente menos caro manter clientes atuais do que atrair novos. Além disso, a perda de clientes pode ser desastrosa em mercados maduros que estão tendo pouco crescimento real.

As afirmações de Engel *et al* (2000) citadas acima ressaltam a importância da manutenção dos clientes e chamam a atenção para uma série de mudanças no ambiente de marketing, tais como relativa escassez de novos consumidores, aumento da concorrência e os altos custos associados à conquista de novos clientes em relação aos gastos requeridos para sua manutenção e os retornos gerados por sua permanência.

No que se refere à relativa escassez de novos consumidores nos dias atuais, observa-se a diminuição do crescimento populacional dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, assim como, a redução do crescimento do produto interno bruto. Os dois movimentos conjugados fazem com que as empresas se defrontem com uma realidade de relativa redução da quantidade dos novos consumidores, proporcionalmente ao passado, e com a retração do crescimento do nível de consumo dos consumidores existentes (HOFFMAN; BATESON, 1997, p.357-359).

Em relação aos custos associados à reconquista de clientes perdidos e a atração de novos clientes, observa-se que eles se elevaram quando comparados com os custos de manutenção dos clientes atuais, dentre outros fatores, pelo aumento dos preços das mídias de massa. Atualmente, estima-se que a atração de um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que reter um cliente existente e até doze vezes mais para levá-lo ao mesmo nível de lucratividade do cliente perdido (REICHHELD; SASSER, 1990; KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 397).

Uma outra razão para o aumento da importância da retenção do consumidor, é salientada por Hoffman e Bateson (1997, p. 357-358), como sendo o aumento da concorrência, fomentada pela relativa paridade e redução de vantagens competitivas de bens de consumo e serviços no mercado e em virtude da desregulamentação de mercados. Quanto maior a concorrência, maiores possibilidades de escolha tem o consumidor, e como afirmam Jones e Sasser (1995), quando os consumidores têm escolhas e se sentem livres para fazerem-nas, eles se manterão fiéis somente se estiverem completamente satisfeitos.

Esta nova dinâmica de mercado fez com que algumas empresas e profissionais de marketing começassem a mudar seu comportamento perante os novos e exigentes consumidores, e o próprio conceito do marketing evoluiu (MCKENNA, 1999, p.46).

O foco do conceito de marketing então se desloca da empresa para o mercado. Parte de uma orientação para fechar a venda com o objetivo de persuadir o consumidor e adaptar as necessidades do consumidor aos atributos do produto oferecido, para o foco no consumidor e suas necessidades, em que as empresas se adaptam às necessidades de seus consumidores, e não mais o contrário. Começando a ser desenvolvida a orientação para mercado.

Neste momento, surgem novas propostas de atuação de marketing. Mckenna (1999, p.46) destaca que o marketing moderno é visto como uma batalha pela fidelidade do cliente para a retenção dos atuais clientes da organização. A retenção agora é vista como economicamente mais vantajosa do que constantemente buscar novos consumidores (SHETH; PARYATIYAR, 1995a).

A cultura das empresas passa a se alterar de “conquistar o cliente a qualquer preço” para a cultura de “reter o cliente” e conquistar e isolar os melhores deles - os que geram maior valor – das ofertas da concorrência (SHETH; PARYATIYAR, 1995b).

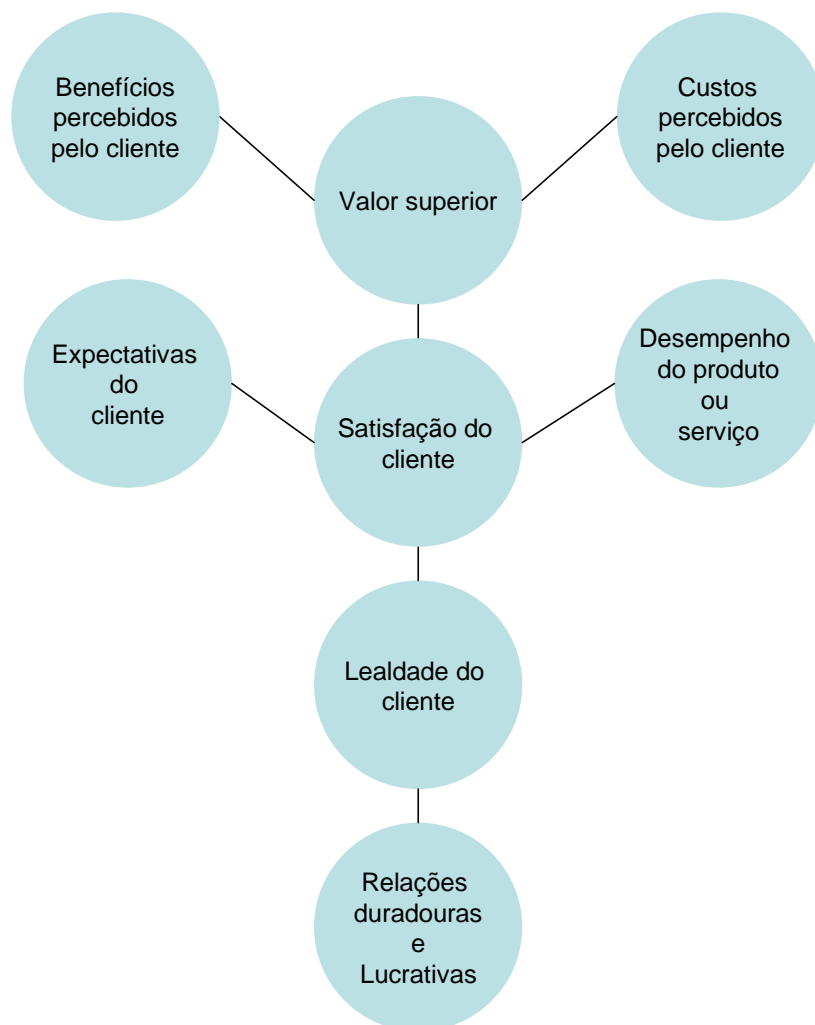
Neste sentido, a mentalidade das empresas tem se modificado de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade” (VAVRA, 1993, p.32). Antes concentradas quase que exclusivamente na melhoria dos produtos e/ou marcas, os esforços de marketing agora visam criar um relacionamento contínuo em que o cliente deve manter-se satisfeito em todas as etapas desde a venda e utilização até a recompra de produtos.

Pesquisadores alegam que a cada ano de relacionamento que passa entre a empresa e o consumidor, fica menos custoso para servir os consumidores devido aos efeitos de curva de aprendizagem (GANESH *et al*, 2000; VAVRA, 1993, p. 17). O aumento do tempo de permanência do consumidor impacta, portanto, no aumento da lucratividade da empresa. Estudos mostram que 5% de aumento na retenção de cliente podem ser traduzidos em até 85% de aumento na lucratividade da empresa (REICHHELD; SASSER, 1990).

Corroborando com o apresentado acima, Kotler (2000, p. 70) agrega outros aspectos que justificam esta afirmação:

1. Os clientes altamente satisfeitos permanecem **fieis por mais tempo**;
2. Estes clientes **compram mais produtos** da empresa à medida que ela lança produtos ou aperfeiçoa os produtos existentes;
3. **Tornam-se “advogados” da empresa** e falam favoravelmente da empresa e seus produtos;
4. Os clientes altamente satisfeitos prestam **menos atenção às marcas e às propagandas dos concorrentes e são menos sensíveis à preço**;
5. **Sugerem melhorias** e idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
6. **Custam menos** para serem atendidos do que os novos clientes, uma vez que as transações tornam-se rotineiras;
7. A taxa de **lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo** de vida do cliente retido.

A lógica subjacente a este raciocínio é a de que à medida que a satisfação do consumidor aumenta, maior é o sentimento de afinidade e ligação com produtos ou serviços de uma empresa, manifestada pelo desejo do consumidor é de permanecer com a empresa, fato que proporciona resultados financeiros diretos, como mostra a figura a seguir.



**Figura 1- As conseqüências do valor superior para os clientes e empresas**

Pesquisas recentes sugerem que esforços de retenção do consumidor e de construção de lealdade não deveriam ser aplicados a toda a base de clientes da empresa pois os consumidores diferem em seu valor para a empresa (GANESH *et al*, 2000).

Por isso, torna-se importante para as empresas ter conhecimento detalhado de sua base de consumidores, conhecer quais são os clientes de maior valor para a empresa, suas necessidades e como mantê-los satisfeitos e leais (GANESH *et al*, 2000).

### **3.3.1 Seleção de clientes a serem retidos**

Kotler e Armstrong, (1999, p. 398) definem um cliente lucrativo como “uma pessoa, família ou empresa que dê receitas ao longo do tempo, em montante considerável, maiores que os custos da empresa para atrair, vender ou prestar lhe serviço”.

Reichheld (2001, p.69) em sua definição de clientes certos – “clientes que ofereçam fluxos de caixa constantes e um retorno rentável para o investimento da empresa nos próximos anos, e cuja lealdade possa ser conquistada e mantida” – incorpora à afirmação de Kotler e Armstrong (1999) uma visão de longo prazo e aspectos relativos a conquista, desenvolvimento e manutenção da lealdade dos clientes. Reichheld (2001, p.69) subentende que alguns clientes forneçam maiores recompensas a empresa por: serem inerentemente previsíveis e leais, preferindo relacionamentos duradouros e estáveis; serem mais rentáveis que outros; e, por achem os produtos e serviços da empresa mais valiosos que os de seus concorrentes.

Day (2001, p.149) ressalta que os clientes ideais a serem buscados podem variar de empresa para empresa, pois os clientes ideais são aqueles para quem a empresa pode fazer mais porque suas aptidões se adaptam melhor às necessidades e às condições destes.

Reichheld e Ettore (1997) alegam que para a empresa identificar quais são seus consumidores mais importantes e rentáveis, ela precisa quantificar e traçar um perfil completo dos lucros que a empresa obtém com seus clientes, ao longo do tempo. Para tanto, ela precisa saber seus padrões de compra, os custos necessários para servi-los e as margens que eles trazem.

Reichheld (2001, p.40) coloca que os sistemas contábeis das empresas de hoje não conseguem detectar esses padrões; tratam os clientes como números e não conseguem identificar todas as diferenças significativas entre os clientes que afetam os fluxos de caixa da empresa.

Ryals (2005) e Reinartz (2005) colocam que para entender as diferenças entre os clientes que afetam os fluxos de caixa da empresa é necessário fazer o cálculo aproximado do valor e a lucratividade ao longo do ciclo de vida do cliente com a empresa (*lifetime value*). Ou seja, devem-se estimar os retornos futuros do cliente ou segmento e deduzir os custos estimados ao longo do tempo do relacionamento. Desta forma, são contabilizados os custos e os benefícios de ações de marketing, de vendas e das interações com os consumidores. A maioria destes custos é fácil de identificar, pois são custos de aquisição, atendimento, manutenção e retenção de clientes, tais como publicidade dirigida, comissões de vendas, preços melhores para atrair novos clientes.

Reichheld (2001, p.48) e Ryals (2005) alegam que para estimar os retornos futuros do cliente ou segmento deve-se fazer um cálculo aproximado da duração do relacionamento com base no histórico de experiências do cliente ou segmento, e do número e sortimento de produtos comprados ao longo do relacionamento.

Para Reichheld (2001, p.48) e Ryals (2005), no cálculo dos custos estimados devem-se ser contabilizados os custos dos prováveis produtos a serem consumidos pelo consumidor e dos custos de servi-lo, referentes a custos de fornecer informações e conselhos aos clientes, e custos de gerenciar estoques, por exemplo.

Day (2001, p.149) ressalta que o grande desafio é a previsão do comportamento futuro dos clientes, principalmente se a lealdade do cliente no passado se deve à inércia ou falta de alternativas adequadas, ou não. Para Reichheld e Ettore (1997), também são desafios auferir os padrões de margens e de duração do ciclo de vida do cliente.

Consumidores leais melhoram a performance da empresa, por comprarem mais, aceitarem pagar preços mais elevados (*premium prices*) e fazerem comunicações boca-a-boca positivas sobre a empresa. Não trocam de fornecedor por pequenas e momentâneas vantagens de preço (GANESH *et al*, 2000; STROUSE, 1999, p. 279).

Os maus clientes são denunciados por alguns indicadores: histórico de mudar de fornecedores, a falta de interesse em soluções que exigem relacionamento de longo prazo, a mentalidade de barganhar por preços, de atendimento oneroso ou que não se encaixam nas aptidões da empresa (DAY, 2001, p.149).

Para Day (2001, p.149) atender bem os clientes mais rentáveis também significa desencorajar ou pelo menos não buscar ativamente alguns clientes. Um desafio difícil para empresas com a mentalidade mercantil, medindo o sucesso em termos de volume de vendas e participação de mercado.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 396), não há muito o que fazer com os clientes finais que mudam de região ou foram à falência, mas, muito pode ser feito quando abandonam a empresa devido a baixa qualidade do produto, serviços deficientes ou preços altos demais.

Para Reichheld e Ettore (1997), o desafio de reter os clientes mais valiosos quando uma empresa sabe identificá-los, passa pela certificação das verdadeiras razões pelas quais estes clientes estão fazendo negócios com a sua empresa ou do porque não estão.

Nos tópicos a seguir levantaremos os principais fatores que contribuem para a retenção e para o abandono dos clientes atuais da empresa.

### **3.3.2 Fidelidade do cliente à empresa**

Para Reichheld e Ettore (1997) a certificação das verdadeiras razões pelas quais os clientes fazem negócios com a empresa ou do porque não o fazem, deve ser feita através de uma entrevista honesta sobre o que motiva sua lealdade ou deslealdade.

Em seus estudos, pesquisadores levantaram alguns fatores de influência correlacionados positivamente com a manutenção de clientes (VENETIS; GHOURI, 2004; JONES; SASSER, 1995; GANESH *et al*, 2000):

- Qualidade de serviço prestado aos clientes;
- Satisfação
- Lealdade do consumidor;
- Comprometimento do cliente - definido como “a medida do quanto as partes em uma relação de troca deseja continuar o relacionamento de valor” (VERHOEF, 2003, p.31);
- Tratamento dado pelos funcionários.

Para Day (2001, p. 155), marcas fortes também estão relacionadas à manutenção de clientes por criarem vantagens no relacionamento de quatro formas:

- Faz com que **seja familiar** aos clientes e lembrada por ocasião da compra;
- **Representa as experiências passadas** e aquilo que os clientes sabem a respeito da capacidade do produto ou serviço para satisfazer suas necessidades;
- **Capta as associações positivas** que os consumidores fazem com a marca (desempenho, qualidade, atendimento, suporte, etc.) e trazem consigo a promessa de cumpri-la de forma confiável; e
- **Conquistam a lealdade do cliente** e, por conseqüência, um fluxo previsível de vendas, devido ao desempenho durante os relacionamentos passados.

Para outros pesquisadores, as razões para os clientes se manterem fiéis estão relacionadas ao custo percebido pelos clientes em trocar de fornecedor. Quanto maior o custo percebido pelo cliente, seja por ele se sentir ligado afetivamente à empresa, ou pela perda de um valor monetário associado ao fato de ele deixar o relacionamento, mais forte sua lealdade à empresa (RUST *et al*, 2001, p. 100)

A empresa pode elevar os custos de trocas de fornecedor trabalhando com os quatro tipos comuns de custos - custos monetários, custos temporais, custos psicológicos e custos comportamentais - já citados anteriormente. Podem ocorrer quando, por exemplo, uma empresa oferta ao cliente descontos em novas compras de produtos ou serviços ou facilita sua compra de forma a economizar-lhe tempo com a nova compra. Desta forma, ela evidencia a perda de recursos monetários e de tempo se ele decidir por comprar de outra empresa.

Alguns aspectos do comportamento do consumidor favorecem a percepção do consumidor quanto ao risco e custos na mudança de fornecedor. Para White e Yanamandram (2004), os que determinam a percepção de riscos na mudança de fornecedores são:

1. Dificuldade de avaliação pré-compra da qualidade do serviço ou produto;
2. Experiências de compra anteriores;
3. Nível de envolvimento com o serviço ou produto;
4. Aversão do consumidor ao risco;
5. Força da marca; e
6. Comunicação boca-à-boca de amigos e familiares.



Para White e Yanamandram (2004), quanto mais fortes forem estes fatores, menos propensos a mudança de fornecedores são os clientes.

Vale ressaltar que os clientes não são todos iguais, dados demográficos, histórico de compra e o histórico de atrito, como o de reclamações, podem dar indicações sobre a lealdade dos consumidores. Porém, para saber quais são realmente os clientes mais leais a uma empresa, é necessária uma minuciosa análise da base de clientes, entendendo as necessidades do segmento atendido e ajustando-se para melhor servir-los (REICHHELD, 1993, p.246).

### **3.3.3 Abandono de clientes**

Estatísticas revelam que as empresas americanas perdem metade de seus consumidores em cinco anos e que, nesta taxa de perda de clientes, as empresas têm seus desempenhos financeiros (*performance*) reduzidos de 25% a 50%. (REICHHELD; TEAL, 1996 *apud* GANESH *et al*, 2000).

As altas e crescentes taxas de abandono de clientes na maior parte dos mercados tornam importante que as empresas analisem quem é exatamente o cliente desertor e suas causas para usar esta informação para reduzir futuras deserções (HOFFMAN; BATESON, 1997, p. 372).

Segundo Day (2001, p.147), alguns dos desertores são fáceis de identificar, pois cancelam seus contratos ou fecham suas contas, outros simplesmente reduzem o volume de suas compras, passando a comprar da empresa uma parcela menor dos bens e serviços das suas necessidades.

Strouse (1999, p.282) complementa dizendo que uma pesquisa com os consumidores que abandonam a empresa, além de simples e barata, quando administrada no momento em que o consumidor deseja quebrar o contrato de serviço (quando há existência deste) deveria ser a primeira tentativa para discernir as razões pelas quais os consumidores abandonam.

Segundo Day (2001, p.147) e Strouse (1999, p. 272), não há uma razão dominante para a defecção e sim uma série de desapontamentos ou frustrações que conduzem à decisão de

buscar melhores bens ou serviços em outro lugar, e/ou um concorrente ser capaz de persuadir o cliente de que pode lhe prestar melhores serviços.

DeSouza (1992) enumera as possíveis razões, na visão do consumidor, que os fazem desertar:

- Trocam de fornecedores em virtude de **preços menores**;
- Trocam de fornecedores pois desejam **melhores produtos e/ou serviços**;
- Trocam de fornecedores **por um processo inadequado de atendimento aos clientes**, exemplos típicos destas falhas são o descumprimento de promessas, profissionais mal informados ou com comportamento indevido;
- Trocam de fornecedores por **razões de mercado**: por mudança de endereço ou falência da empresa;
- Trocam por fornecedores que supram sua **necessidade com produtos de outra tecnologia**, exemplos destas deserções são consumidores que trocam de meios de transporte (viagens via trem por avião); e
- Trocam por fornecedores em resultado de divergências políticas da **organização**, em outras palavras, em resultado de relações de amizade desenvolvidas em clubes e outras séries de reuniões sociais e de negócios.

Para a autora DeSouza (1992), embora seja intuitivo assumir que os clientes que abandonam a empresa sejam os mais sensíveis a preço, pesquisas apontam investimentos na qualidade do serviço prestado ao consumidor são a melhor solução para este grupo.

Hoffman e Bateson (1997, p. 374-378) ressaltam ainda que os clientes que trocam de empresa por motivo de preço são provavelmente os mais infiéis e requerem que lhes dêem descontos financeiros. Strouse (1999, p. 272) afirma que se chega ao ponto de que muitas empresas preferem não reter estes clientes para evitar políticas de descontos contínuos em seus produtos e outros tentam fazê-lo diferenciando-se da concorrência por meio de fatores como confiança, segurança, empatia, compreensão e administração eficaz.

Alguns fatores contribuem para o abandono dos clientes da empresa. Para Strouse (1999, p. 272), Michalski (2004), Asaari e Karia (2000) estes fatores seriam relacionados:

- Ao **declínio da qualidade** dos produtos e/ou serviços prestados pela empresa;
- À maior **atratividade de alternativas ofertadas por concorrentes** como ofertas concorrentes de menor risco, melhores, mais baratas e com serviços superiores;

- À percepção do consumidor de **baixos custos de troca de fornecedores**;
- Ao **baixo valor percebido** dos produtos e/ou serviços atuais ofertados pela empresa;
- À forma com que a **empresa reage a tentativas de abandono** e responde a reclamação de clientes;
- Aos **elevados custos envolvidos na atividade de realizar compras**, tais como os gerados pela baixa cobertura de distribuição, impactando em custos de locomoção;
- À **mudança nas expectativas dos clientes** e baixo esforço da empresa em atender a suas novas exigências e preferências; e
- À **desregulamentação de mercados** que fomenta a concorrência entre as empresas e facilitam alguns consumidores, que desejam simplesmente testar um novo fornecedor, a ceder a apelos promocionais de empresas concorrentes.

Vale ressaltar que a probabilidade de deserção não está diretamente associada ao grau de satisfação do cliente alegado em pesquisas. Resultados de pesquisas mostram que de 65% a 85% dos desertores disseram que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos, em pesquisas de satisfação às suas antigas empresas fornecedoras (REICHHELD; SASSER, 1990). Fato que é compreensível quando visto, como em parágrafos anteriores, que existem diversas razões pelas quais os clientes desertam, não diretamente relacionadas à satisfação com o produto, serviço, e/ou empresa.

Berry e Linoff (2000, p.77) classificam as possíveis razões para o abandono dos clientes em dois tipos. O primeiro é o cancelamento voluntário que se refere aos consumidores que não desejam mais serem clientes da empresa e pode ocorrer por várias razões, além das já citadas por Strouse (1999, p. 272), Michalski (2004), Asaari e Karia (2000), estão:

- Mudança de área geográfica do consumidor para uma área em que a empresa não atua;
- Mudanças no comportamento do consumidor (como aposentadoria) que o faz não mais precisar dos produtos e serviços da empresa;
- O consumidor não mais vê valor em comprar e usar o produto.

O segundo tipo é o involuntário, se referindo ao abandono dos clientes por falta de pagamento de sua fatura, não sendo um bom consumidor para a empresa.

Cister (2005) estabelece três tipos de categorias de abandono: razões involuntárias, voluntárias e inevitáveis. Para este autor, as involuntárias são resultado de uma ação da própria empresa que, por motivos de fraude, falta de pagamentos e até mesmo falta de utilização do serviço, pode vir a romper sua relação com o cliente. As voluntárias ocorrem quando o cliente, por vontade própria decide mudar de fornecedor, seduzido por campanhas de marketing e/ou promoções. As inevitáveis ocorrem quando o usuário vem a falecer ou muda-se para uma localidade não atendida pelo fornecedor.

Visto as razões que fazem com que os clientes sejam fiéis à empresa e as razões que provocam deserções, no tópico a seguir se discute o desenvolvimento do relacionamento entre o cliente e a empresa.

### **3.4 Relacionamento para manter clientes**

Como vimos no capítulo anterior, a criação e a sustentação de um relacionamento duradouro entre empresas e seus clientes passam a serem prioridades das empresas, principalmente quando a demanda dos consumidores não ultrapassa a oferta das empresas.

Estas mudanças que têm ocorrido em relação ao comportamento e às exigências dos consumidores, impulsionadas pelo avanço tecnológico, refletiram-se na administração de marketing. Estratégias voltadas para o cliente passaram a ser a alternativa encontrada para conseguir acompanhar esta evolução.

Neste contexto, surge a concepção de “*relationship marketing*”, termo de origem inglesa traduzido ao português como marketing de relacionamento trata, segundo Campomar e Ikeda (2006), da “procura da manutenção de relacionamentos dentro das atividades de marketing de uma organização, utilizando-se principalmente de processamento de eletrônico de dados”. Neste ponto, segundo Campomar e Ikeda (2006) é importante distinguir o marketing de empresas de relacionamentos (como empresas que promovem encontros de casais) do uso de relacionamentos no marketing, confusão possível de ocorrer devido à tradução do termo.

No marketing de relacionamento, as ações voltadas para os clientes existentes se apresentam em primeiro plano, liderando os esforços de encontrar novo significado para o relacionamento entre clientes e fornecedores (MELO, 2002).

Surgido com o artigo de Barbara Bund Jackson, na *Harvard Business Review* em 1985, o termo marketing de relacionamento foi apresentado em contraposição ao marketing de transação, que enfoca a aquisição e desconsidera a probabilidade futura de um cliente fazer uma nova compra, além de não se preocupar com o registro das interações com os clientes (GUMMESSON, 2005).

O termo marketing de relacionamento denominou-se como uma ferramenta para ganhar, construir e manter um relacionamento forte e duradouro entre empresa e consumidor (GUMMESSON, 2005, p.278). Sendo seu principal objetivo desenvolver e manter relacionamentos para obter, na interação entre a empresa e o consumidor, experiências de qualidade e a conseqüente satisfação do consumidor com o serviço ou produto.

O termo difundiu-se na década de 90, porém a discussão sobre o fenômeno é mais antiga (VAVRA, 1993; GUMMESSON, 2005; MÖLLER; HALINEN, 2000). Trata-se de um termo novo, mas, um fenômeno antigo, sendo o primeiro artigo sobre o tema publicado na *Harvard Business Review* em 1966 (GUMMESSON, 1997, p.267).

Para melhor entender a essência do marketing de relacionamento, Möller e Halinen (2000) buscaram as origens do fenômeno do marketing de relacionamento e encontraram quatro raízes: o marketing de serviços, o marketing industrial, o “*data base marketing*” (marketing baseado em práticas de utilização de banco de dados) e o marketing de canal (*marketing channel*).

Segundo Möller e Halinen (2000), no início dos anos 70 os profissionais de marketing industrial e de canais iniciaram o desenvolvimento de teorias focando o relacionamento entre consumidores e vendedores, fato novo se comparado a prática do marketing mix até o momento, que olhava as transações de uma única ótica, do comprador ou do vendedor.

No decorrer desta década, o marketing de serviços passou a utilizar o marketing de relacionamento como alternativa ao marketing de transação. Uma alternativa que não renega o

composto de marketing (4P's), pois para o marketing de relacionamento ele continua com um papel importante a desempenhar no relacionamento, porém com o sentido de apoio e não principal (VAVRA, 1993, p.33).

Contraposto ao marketing de transação, o marketing de relacionamento, Vavra (1993, p.33) emprega que o segundo é uma ampliação do primeiro para ajudar a empresa a tornar-se competitiva, acrescentando ao composto de marketing (4P's):

- Comunicações com o cliente: programas de comunicações pós-venda e serviços de atendimento aos clientes;
- Satisfação do cliente: monitoramento de expectativas e satisfação dos clientes com os produtos e serviços e o sistema de entrega;
- Serviços: serviços de pré e pós-venda e atividades de conveniência com o consumidor.

O quadro a seguir ilustra as diferenças entre o marketing de relacionamento e o marketing transacional:

**Quadro2 Comparação entre o marketing de relacionamento e o marketing transacional**

<b>Marketing de Relacionamento</b>	<b>Marketing Transacional</b>
Orientação para a retenção do cliente.	Orientação para a venda simples.
Contato contínuo com o cliente.	Contato descontínuo com o cliente.
Foco no valor do cliente.	Foco nas características do cliente.
Ênfase em manter clientes atuais, bem como conquistar novos.	Ênfase em conquistar novos.
Orientação para o longo prazo.	Orientação para curto prazo.
Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros.	Interesse em realizar uma única venda.
Alto nível de compromisso com os clientes.	Compromisso limitado com os clientes.
Pesquisa continua a respeito das necessidades, utilizada para melhorar o relacionamento.	Pesquisa sobre as necessidades do cliente para novas vendas.
Sucesso está ligado a lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes.	Sucesso significa realizar uma venda.
Qualidade é uma preocupação de todos na empresa.	Qualidade é uma preocupação da produção.
Alto compromisso com os serviços.	Baixo comprometimento com os serviços.

Fonte: IKEDA, 2000, p.15.

Nos anos 80, com o avanço da tecnologia de informação, desenvolveu-se extensa literatura acerca do gerenciamento de relações com o cliente (tópico a ser discutido mais adiante). Esta foi baseada no *database marketing* (ou *DBM*) e marketing direto cujo foco era manter os

clientes leais e lucrativos, através do aumento da eficácia das atividades de marketing, em especial a comunicação, seus canais e mensagens (MÖLLER; HALINEN, 2000).

### **3.4.1 Definição de marketing de relacionamento**

Ao longo da discussão, nem todos os autores oferecem, em seus trabalhos, definições para o marketing de relacionamento, o que dificulta a compreensão do fenômeno. Gummesson (1999, p. 243) apresenta algumas definições que variam em alcance e ênfase, tal como mostrado abaixo:

Berry (1983, p. 25) define o marketing de relacionamento como a ação de “atrair, manter e – em organizações de vários serviços - melhorar os relacionamentos com os clientes”. Observa-se que Berry ressalta a aplicação do conceito para a área de serviços, mostrando assim a importância da retenção e manutenção dos clientes e não somente a aquisição de novos, destacando também a necessária alocação de recursos para tanto (GUMMESSON, 1999, p. 243-244).

Já Jackson (1985, p.165), expõe que o "marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais", contemplando clientes industriais e o entendimento de como o fornecedor escolhe a melhor estratégia para cada cliente individualmente e, em cada situação específica, utilizando tanto o marketing de transação quanto o marketing de relacionamento (GUMMESSON, 1999, p.244-245).

Grönroos (1996, p.11) propõe uma definição geral de marketing para englobar relacionamentos com muitos interessados, dentre eles compradores, fornecedores, concorrentes, investidores e parceiros, e não exclui o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos e define que:

marketing de relacionamento é identificar e estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com os consumidores e outros interessados ("stakeholders") com lucratividade, de maneira que os objetivos em todas as partes envolvidas sejam atingidos; isto se dá por meio de uma troca mútua e o cumprimento de promessas (GUMMESSON, 1999, p.244-245) .

Sob a mesma ótica de Grönroos, outros autores como Lovelock e Wright (2001, p. 132), McKenna (1999), e Morgan e Hunt (1994), Porter (1992) e Ballantyne (1994) referenciados por Gummesson (1999, p.244-245) ressaltam aspectos “ganha-ganha” e de longo prazo, como se vê a seguir:

O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas (MORGAN; HUNT, 1994, p.22).

Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimentos (BALLANTYNE, 1994, p.3).

E a definição de Porter (1992, p.14) que apresenta o marketing de relacionamento como:

o processo pelo qual as duas partes - o comprador e o provedor - estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.

Definições também foram encontradas em outros livros, como segue abaixo:

[marketing de relacionamento] é o conjunto de atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para benefício mútuo de ambas as partes (Lovelock; Wright, 2001, p. 132).

O marketing de relacionamento é o conjunto de todas as atividades de marketing dirigidas para estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com compradores, fornecedores, concorrentes, investidores e parceiros (McKenna, 1999).

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 397), “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. De forma sintética, seria “*a atividade de criar fidelidade de clientes*” e envolve todas as etapas que as empresas executam para melhor conhecer seus clientes de valor e atendê-los da melhor maneira (KOTLER, 2000, p.71).



Gummesson (2005, p. 22-25) também desenvolveu sua própria definição de marketing de relacionamento como “o marketing baseado em relações dentro da rede de relacionamentos”. Detalhando com minúcia o conceito de marketing de relacionamento, o autor expõe que relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. Redes são grupos de relacionamentos que podem se transformar em modelos extremamente complexos. E, interações ocorrem quando as partes, sejam duas pessoas ou redes, entram em contato entre si, por meio de contatos pessoais ou da tecnologia de informação. Estas variáveis são válidas para mercados de bens de consumo, de serviço e industrial.

Gummesson (2005, p. 32-34) apresenta os quatro valores mais fundamentais do marketing de relacionamento. O primeiro deles é de que todas as partes da organização devem manter gerenciamento orientado ao marketing, ou seja, todos os profissionais da empresa devem ter em sua mente e ações que, independentemente das tarefas e conhecimentos, influenciam o relacionamento com consumidores.

O segundo é que a organização deve ter ênfase na colaboração, ao invés da oposição, à criação de valores mútuos com fornecedores, clientes e parceiros, e ter como objetivo maior de marketing a extensão da duração dos relacionamentos com os consumidores.

O terceiro refere-se ao fato de que a iniciativa de estabelecer e manter o relacionamento pode partir de todas as partes sendo estas co-responsáveis pela ação.

O quarto é que organizações focadas na construção de relacionamentos devem manter a burocracia de lado em detrimento da criação de valor ao consumidor.

Nas definições colocadas acima, percebe-se que, muito embora o marketing de relacionamento ofereça os fundamento e ferramentas práticas do entendimento e gerenciamento de longo prazo dos clientes, os conceitos também são aplicáveis aos fornecedores, concorrentes, investidores, parceiros, etc. Neste trabalho, serão enfocados os conceitos de marketing de relacionamento voltados ao cliente.

Os conceitos de marketing de relacionamento se voltam para os clientes de maneira cada vez mais individualizada, para atendê-los e entendê-los. São agrupados em segmentos menores e mais especializados para serem qualificados visando à criação e entrega de valor de forma

diferenciada (MELO, 2002). O marketing de relacionamento tem a ver com construir confiança e demonstrar competência, com o básico, não com o superficial (VAVRA, 1993, p.161).

Vavra (1993, p.36), denominando de Pós-Marketing o marketing de relacionamento, expõe os objetivos das empresas em aplicá-lo:

O primeiro objetivo do marketing focado no cliente é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e crescimento rentáveis.

### **3.4.2 Marketing de relacionamento na prática**

Para Grönroos (1995, p.189), na prática, o objetivo do marketing de relacionamento varia conforme os vários estágios de relacionamento entre o cliente e a empresa. Para ele, cada cliente forma um relacionamento com a empresa, que evolui ao longo do tempo.

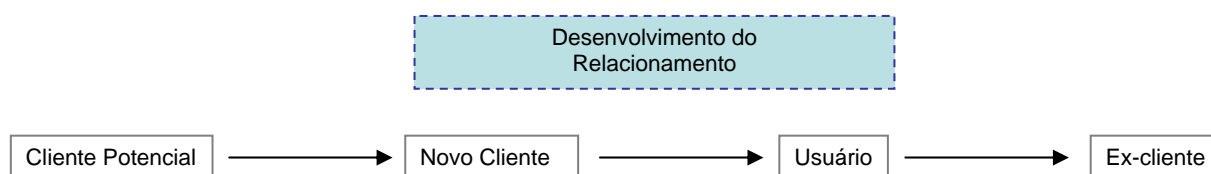
Grönroos (1995, p.191) afirma a importância de ver o processo de relacionamento com o cliente como um ciclo de vida do cliente com a empresa porque isso se relaciona diretamente ao valor do cliente ao longo do tempo e com as ações necessárias para desenvolvê-lo e mantê-lo.

Quando se visualiza o processo de relacionamento com um ciclo de vida, as experiências dos consumidores e interações com a empresa são agrupadas em estágios. O primeiro estágio se inicia quando o consumidor não conhece os serviços oferecidos pela empresa. Quando o consumidor tem uma necessidade que acredita que poder ser atendida por uma empresa, pode então entrar num segundo estágio que é o processo de compra. Neste segundo estágio o cliente realiza sua primeira compra, ou seja, avalia o produto ou serviço em relação às suas expectativas e se dispõe a pagar por isso.

Já, o terceiro estágio trata-se do processo de consumo ou de uso, em que se observa a habilidade da empresa em resolver problemas e entregar o serviço (GRÖNROOS, 1995,

p.191). Por fim, o processo termina quando o consumidor cancela o relacionamento com a empresa.

Em empresas de serviços, tais como empresas de telefonia, normalmente o cliente precisa se expressar formalmente para cancelar o relacionamento com a empresa. Em empresas de cartão de crédito americanas, Berry e Linoff (2000, p. 65-72) colocam que o consumidor pode simplesmente parar de usar o cartão de crédito, parar de efetuar pagamentos das faturas, ou mandar o cartão de volta à empresa. Já, para cessar o relacionamento com empresas que comercializam produtos, em geral, basta o consumidor deixar de comprá-los.



**Figura 2 - Consumidor ao longo dos estágios do ciclo de vida**

O marketing de relacionamento atua no ciclo de vida do cliente com atividades direcionadas de forma diferente em cada estágio. Estando o cliente satisfeito a probabilidade do relacionamento continuar é grande, nos casos em que os esforços de marketing da empresa não foram efetivos, o cliente pode abandonar o ciclo e não voltar a comprar na mesma empresa. Para Berry e Linoff (2000, p. 65-74), o ciclo pode re-iniciar se o cliente acreditar que possa ser novamente atendido pela empresa.

Grönroos (1995, p.189) reforça que nos estágios iniciais o objetivo do marketing de relacionamento é fomentar interesse no consumidor e convertê-lo em venda; durante o processo de consumo e uso, o terceiro estágio, a empresa deve se esforçar para desenvolver ações para que o consumidor tenha experiências positivas na esperança de realizar novas vendas, cruzadas ou ampliadas, com o mesmo cliente no futuro.

Dentre as principais características do marketing de relacionamento está o valor das partes envolvidas, entre elas o consumidor. O valor é criado através de um processo iterativo entre fornecedores, consumidores, concorrentes e outros, em que fornecedores e consumidores frequentemente criam valor um para o outro num esforço conjunto numa relação de

responsabilidade e de longo prazo. O valor age como uma cola que une empresa e cliente (VAVRA, 1993, p. 169).

Para Vavra (1993, p. 107), em uma empresa voltada para o relacionamento com o cliente, todas as interações entre cliente e empresa devem ser monitoradas para que a empresa tenha conhecimento completo de como os clientes compram atualmente seus produtos ou serviços e como eles interagem com ela. Neste sentido, a empresa necessita saber “quando, como, em que condições, para quais propostas e com quem os clientes interagem em sua organização” (VAVRA, 1993, p.107). Além disso, a empresa deve instruir e motivar os seus funcionários sobre como satisfazer seus clientes.

A interação entre consumidor e a empresa é chamada de encontro de serviço ou momento da verdade (*moment of truth*). Estes encontros incluem pessoas - clientes e funcionários - com situação de vida, exigências, *status* social, idade, sexo, idiomas e outros aspectos físicos, culturais e sociais diferentes, no contexto do produto ou serviço. O contato dos clientes não ocorre apenas com o pessoal de venda, mas durante a produção e entrega do serviço (GUMMESSON, 2005, p.80-83; VAVRA, 1993, p.109). Quando vistos sobre o ponto de vista do cliente os seguintes relacionamentos podem ocorrer:

1. **Interação entre pessoal de contato da empresa com o cliente.** Neste tipo de interação o cliente se torna também produtor do serviço cooperando durante sua prestação;
2. **Interação entre clientes.** Nesta interação os clientes produzem parcialmente e conjuntamente o serviço, desde que a empresa ofereça o ambiente e o pessoal adequado;
3. **Interação entre cliente, produtos e ambiente físico da empresa.** O cliente interage com o ambiente – mesas, cadeiras, música, cheiros, etc. – proporcionados pela empresa;
4. **Interação entre cliente e o sistema de serviço da empresa.** Trata-se da interação entre as pessoas e os sistemas da empresa em que a amabilidade, cortesia e facilidade de uso são fatores cruciais no relacionamento (GUMMESSON, 2005, p.80).

Neste ponto, Gummesson (2005, p.82) complementa que a empresa deve decidir o melhor modo de lidar com os momentos da verdade para consolidar e aumentar a fixação da relação com os consumidores, já que estes momentos têm intensidade variada, mas são, em geral,

contatos breves e sem muitas oportunidades de desenvolver empatia. Os pontos de contato, por si só, não são nem negativos nem positivos, a qualidade do resultado destas interações é o que importa (VAVRA, 1993, p.109).

Os psiquiatras Zunin e Zunin citados por Vavra (1993, p.112) descrevem as linhas básicas para as boas interações com o cliente em termos de 4 C's, da seguinte forma:

1. **Confiança.** Pelo menos uma das partes deve conduzir certo grau de auto-confiança para produzir uma reação receptiva.
2. **Criatividade.** Uma das partes deve ter capacidade de empatia, ou seja, de se colocar no lugar do outro e entender seus sentimentos, o que requer sensibilidade para entender uma grande variedade de pessoas.
3. **Cuidado (Atenção).** É importante mostrar interesse pessoal e ficar atento aos pensamentos que o cliente revela, o que gera resultados surpreendentes.
4. **Consideração.** Manifestar respeito, transmitir sensibilidade e ser bom ouvinte para passar a sensação para a outra pessoa de que ela é única.

Identificar interações específicas com o cliente é um processo de mapear todas as operações envolvidas na prestação de serviço. Este processo permite à empresa auferir como a satisfação dos clientes pode ser elevada e identificar oportunidades-chave para melhorar os seus serviços e praticar atividades de relacionamento (VAVRA, 1993, p. 107).

Para Vavra (1993) este processo possui três elementos básicos:

- Todas principais funções para fabricar e distribuir um produto ou para prestar um serviço devem ser identificadas com o departamento ou área específica da empresa.
- O tempo (*timing*) e os relacionamentos seqüenciais entre as funções devem ser descritos.
- Tolerâncias aceitáveis – o grau de variação em relação ao padrão, que pode ser tolerado sem afetar negativamente a percepção de qualidade do cliente – devem ser especificadas para cada função (VAVRA, 1993, p. 117).

O processo de mapeamento identifica claramente todas as interações com clientes, ordena-as seqüencialmente por tempo, da esquerda para a direita, e as divide em pelo menos duas “zonas”. Uma zona de interações visíveis para o cliente, na qual ele possivelmente participará, e uma invisível com interações que, embora completamente necessárias pela prestação de serviço, podem estar invisíveis ao cliente (VAVRA, 1993, p. 117).

Vê-se, desta forma, que é imprescindível para as empresas de serviços planejar todas as formas de interação e motivarem seus funcionários para terem foco na satisfação do cliente, estabelecendo relações com cuidado, confiança, criatividade e consideração. Problemas relativos à entrega de um serviço podem ocorrer a qualquer momento do processo de uso e consumo, causados por erro do pessoal de contato da empresa, por falta de interesse do próprio cliente na interação, por problemas existentes atrás da linha de visibilidade ou pela não adequação do ambiente físico.

Para Vavra (1993, p.33) as atividades e os esforços que devem estar presentes no marketing de relacionamento são:

1. Manter a satisfação do cliente após a compra;
2. Aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o mesmo produto ou marca da empresa em futuras ocasiões de compra, assim como outros produtos da mesma empresa, em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos;
3. Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; e
4. Deixar os clientes conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação no planejamento estratégico.

Vavra (1993, p.161) expõe que o marketing de relacionamento pode ser praticado em um dos três níveis, dependendo do tipo e do número de elos que uma empresa utilize para promover a lealdade do cliente.

Para Vavra (1993, p.161-168), o primeiro nível em que o marketing de relacionamento pode ser praticado é também conhecido como marketing de “frequência” ou de “retenção” e se refere ao uso de incentivos de preço para estimular os clientes a trazer mais negócios para a empresa. Neste nível, trabalha-se com o elemento mais facilmente imitado do marketing mix, o preço, para estimular um pouco a lealdade e oferecer benefícios adicionais, mas, devido à facilidade de imitação e dificuldade de diferenciação das empresas concorrentes, não oferece uma vantagem competitiva sustentável.

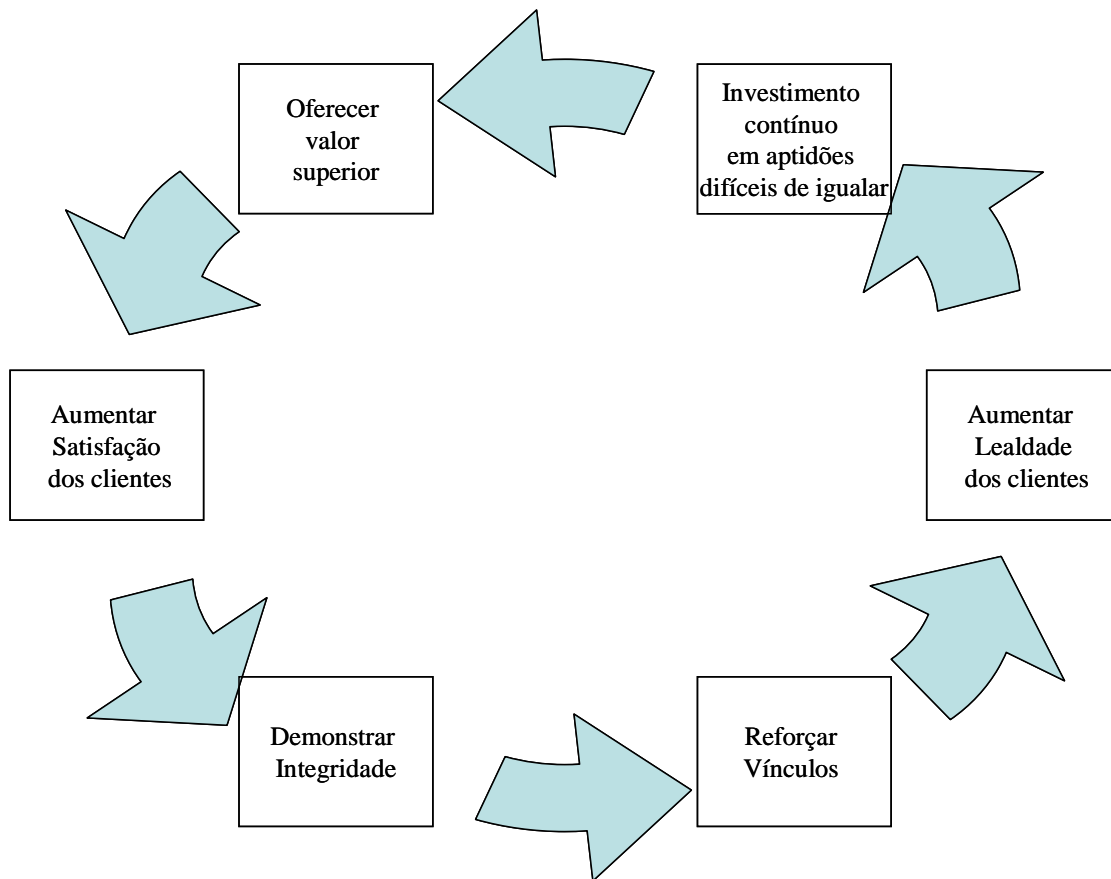
O segundo nível em que o marketing de relacionamento pode ser praticado se refere à aplicação de incentivos que vão além de vantagens de preços na formação de relacionamentos. Procura-se criar também elos sociais mais difíceis de serem imitados pelas empresas concorrentes. Dá-se ênfase ao contato com o cliente, ao conhecimento de suas necessidades e desejos, à prestação de serviços personalizada, com base nestas informações, e à contínua revenda dos benefícios do relacionamento.

Neste segundo nível, além dos financeiros que possam existir, são trabalhados os elos sociais tais como de amizade e gratidão, para encorajar o cliente a permanecer no relacionamento na ausência de razões mais fortes para mudar, dando à empresa uma oportunidade de responder à falhas no serviço ou a solicitações dos clientes antes da fuga destes.

Para Vavra (1993, p.161-168), o terceiro nível em que o marketing de relacionamento pode ser praticado se refere à consolidação do relacionamento por meio do desenvolvimento de elos estruturais, criados pela entrega de serviços valiosos aos clientes, que sejam difíceis ou caros do cliente providenciar sozinho e não estejam prontamente disponíveis em outra parte. Elos que tornam os clientes mais eficientes e produtivos. Neste nível, além dos elos sociais e financeiros, os elos estruturais são trabalhados para tornar mais caro aos clientes mudarem de fornecedor, pela percepção de perda de benefícios.

Para Vavra (1993, p.169), na medida em que se caminha do nível um ao nível três, proporciona-se maior oportunidade de criação de benefícios importantes aos clientes, de difícil imitação e que fomentam a lealdade do cliente.

Para Day (2001, p.150), manter os clientes leais exige que seja criada uma vantagem no relacionamento. Neste intuito, o relacionamento precisa ser reforçado por um ciclo virtuoso de lealdade que se inicia quando a empresa entrega um valor superior ao cliente, aumentando sua satisfação. A partir disto, os clientes plenamente satisfeitos com o desempenho estarão abertos para reforçar vínculos com a empresa, tais como os de lealdade, e a empresa se torna capaz de coletar informações e desenvolver aptidões difíceis de serem igualadas pela concorrência, como ilustrado na figura a seguir.



**Figura 3 - Ciclo virtuoso de lealdade para criação de vantagem no relacionamento**

Fonte: DAY (2001, p.150).

Para Day (2001, p. 152), a oferta de um valor superior exige o desenvolvimento de relacionamentos com alguma forma de interação personalizada com os clientes. Para ele, muitas vezes o valor é entregue aos clientes através de um aconselhamento que combina informação e incentivos que ajudam o cliente a lidar com uma tarefa trabalhosa para ele, poupando-lhe esforços e tempo.

Day (2001, p. 152) expõe que os relacionamentos que agregam valor são baseados em comunicações nos dois sentidos - da empresa ao cliente e do cliente para a empresa - e, no princípio de que cada relacionamento é diferente, deve ser crescente e sofrer modificações ao longo do tempo.

Para este autor (2001, p.154), uma vez que a empresa consiga entregar um valor superior ao cliente, o cliente fica satisfeito com o desempenho. Quando este fica completamente satisfeito, ele passa a acreditar que a empresa consiga cumprir suas promessas e é neste



momento que as empresas devem empreender iniciativas para demonstrar integridade e confiança para criar uma base sólida no relacionamento.

Para Day (2001, p.154), os esforços das empresas não devem parar por aí. Com a criação de um relacionamento sólido, a empresa passa a ter o objetivo de torná-lo mais atraente para que o cliente permaneça leal e tenha mais dificuldade de desertar.

Tornar o relacionamento mais atraente requer que as empresas reforcem vínculos com o cliente por meio de conversas francas e personalizadas, e de incentivos que vão desde dar ao cliente o que ele realmente deseja, fortalecer vínculos emocionais até recompensar comportamentos de que aumentam a probabilidade de retenção (DAY, 2001, p. 154-155; RUST *et al*, 2001, p. 101).

A fim de fornecer ao cliente o que ele realmente quer, a empresa deve estar apta para desenvolver uma maior compreensão do cliente para personalizar sua experiência de compra e consumo. Jones e Sasser (1995) complementam que para personalizar sua experiência de compra e consumo e aumentar o nível de satisfação e lealdade, a empresa pode trabalhar com quatro elementos:

- **elementos básicos do produto ou serviço** que o consumidor espera que todos os fornecedores entreguem;
- **serviços de suporte básico** (ex. assistência técnica e acompanhamento do pedido);
- **processo de recuperação do cliente** que passaram por experiências ruins;
- **serviços extraordinários** (*extraordinary services*) que fazem com que o produto pareça personalizado por exceder as preferências pessoais dos consumidores, apelando para seus valores ou resolvendo seus problemas particulares.

### 3.4.3 Programas de retenção

Já, para recompensar comportamentos de que aumentem retenção, as empresas desenvolvem desde programas de frequência até a participação em clubes e fortalecimento de suas marcas (DAY, 2001, p. 155; RUST *et al*, 2001, p. 101).

Rust *et al* (2001, p. 103) apresentam cinco áreas de ação em que se pode criar programas com o intuito de criar vício de contato, ou seja, aumentar a probabilidade do cliente voltar a comprar da empresa:

1. Programas de lealdade (programas de recompensa da compra freqüente);
1. Programas de reconhecimento e tratamento especiais;
2. Programas de afinidade (conexão emocional);
3. Programas de criação de comunidade;
4. Programas de criação de conhecimento (relacionamento de aprendizado ou laços estruturais).

Incentivos tais como programas de freqüência e esquema de premiação por cada unidade monetária gasta, que dão recompensas a clientes, trazem como benefícios a criação de custos de troca que desincentivam ao cliente mudar de fornecedor, o fato de desviar a atenção dos clientes do preço e de evitar pressões da concorrência por preço com efeitos corrosivos sobre os lucros. (DAY, 2001, p. 151-155)

No entanto, Day (2001, p.155) ressalta que os custos de troca precisam ser utilizados com cuidado, pois podem representar apenas acréscimo de custo quando forem simples respostas imitativas da concorrência. Além disso, muitas vezes podem trazer como desvantagem o fato de serem facilmente copiados pelos concorrentes que, por sua vez, se vêem obrigados a igualar a oferta para proteger sua participação de mercado.

Para Day (2001, p. 151-152), posto que a empresa tenha construído um relacionamento sólido e atrativo com seus clientes e tenha obtido sua lealdade, a empresa se torna capaz de coletar informações e desenvolver aptidões difíceis de serem igualadas pela concorrência.

Para Day (2001, p. 151-152) quando não há um ciclo virtuoso, as empresas acabam lançando programas de formação de relacionamento que são apenas esforços do tradicional marketing de massa. Apenas programas que adaptam as comunicações, estendem a linha de produtos conforme os segmentos de mercado e dão recompensas a curto prazo através de brindes ou descontos únicos para clientes fieis. Nada fazem para fortalecer o relacionamento, por não terem impacto duradouro ao não serem significativos para a proposta de valor da marca e não apresentarem benefícios maiores nem custos menores que os da concorrência.

A aplicação do conceito de marketing de relacionamento pode se dar em diferentes dimensões. Para Crescitelli (2003, p.37), no nível tático, o marketing de relacionamento é

utilizado para promover ações pontuais a fim de buscar lealdade de curto prazo dos clientes e efeitos rápidos nas vendas.

No nível estratégico, Crescitelli (2003, p.37) coloca que se criam vínculos com os clientes baseados em acordos mutuamente interessantes, tanto pela recompensa da cooperação como pelo compartilhamento dos riscos.

Já, no nível filosófico, em dimensão mais ampla e abstrata, a aplicação do marketing de relacionamento está diretamente atrelada ao seu conceito - conquistar e manter clientes ativos e satisfeitos - e, para isso, precisa do engajamento de todos os funcionários no processo para atender aos clientes melhor que seus concorrentes (CRESCITELLI, 2003, p.37).

#### **3.4.4 Considerações sobre o marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento é considerado como uma estratégia de marketing aplicável em mercados industriais, inter-organizacionais, de serviço e até mesmo em mercados de massa (O'MALLEY; TYNAN, 2000).

Porém, mesmo os defensores do marketing de relacionamento concordam que não são todas as situações em que ele deve ser utilizado, expondo que há ocasiões em que o marketing transacional tem melhor retorno dependendo do mercado de atuação das empresas, tanto do segmento de mercado quanto do produto comercializado. Por exemplo, quando o preço é primordial, como num mercado de relações mais planejadas e de fácil administração, o relacionamento diminui sua importância em detrimento dos demais mecanismos de marketing (LI; NICHOLLS, 2000).

Christ *et al* (1996 *apud* LI; NICHOLLS, 2000) sugerem que o marketing de relacionamento deve ser utilizado quando, no segmento de mercado do consumidor, estão inseridos produtos com um alto potencial de relacionamento, ou seja, quando os administradores de marketing são capazes de oferecer valor adicional ao consumidor e ele é capaz de percebê-lo e desejar um relacionamento.

Mais especificamente, segundo Li e Nicholls (2000), o marketing de relacionamento é apropriado quando a relação entre consumidor e fornecedor é orientada ao longo prazo e quando a expectativa sobre a prestação do serviço ou o produto são altas.

Li *et al* (1997 *apud* LI; NICHOLLS, 2000) destacam que o marketing de relacionamento é como uma opção estratégica e deve ser utilizada quando as transações entre a empresa e seus clientes são permeadas por interações e relacionamentos. O marketing de relacionamento atua estruturando e mantendo as relações de trocas e coordenando as atividades de marketing entre os parceiros.

Quando os clientes têm necessidades constantes e periódicas de serviços e podem obtê-la de mais de uma fonte, nenhum conceito será mais importante para a empresa do que o marketing de relacionamento (VAVRA, 1993, p. 169).

Outro momento em que o marketing de relacionamento toma força é quando as trocas, para ocorrerem, contam com pré-requisitos de informação ou sociais, por exemplo, em mercados de serviços médicos ou serviços ilegais, em que a qualidade e preço não são precisamente definidos antecipadamente e os mecanismos de trocas precisam ser específicos. Nestas, o relacionamento aparece como um diferencial que tenta alongar a relação do cliente com determinado fornecedor, usando como estratégia as vantagens de um intenso relacionamento. (LI; NICHOLLS, 2000).

Antes de executar ações para manter clientes, a empresa deve calcular quanto isto custará e se está disposta e determinada a despendar esforços neste intuito, pois estes são os dois grandes limitadores para ações de retenção para a base de clientes atuais da empresa (STROUSE, 1999, p.281).

Vale ressaltar que estes programas de retenção só se justificam dependendo da lucratividade e da natureza do produto ou serviço, da frequência com a qual os clientes comprem o produto ou serviço, das suas motivações e da expectativa de aumento do relacionamento com o cliente (STROUSE, 1999, p. 284; RUST *et al*, 2001, p. 103).

Se houver determinação em fazê-las e se o custo for menor do que os lucros perdidos com a perda de clientes, então a empresa deve implementá-las (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 396).

As empresas usam uma variedade de técnicas de retenção para manter seus consumidores na base (STROUSE, 1999, p.281), mas para que elas sejam efetivas, Rust *et al* (2001, p. 100) alegam que elas devam, obrigatoriamente:

1. Maximizar a probabilidade do cliente efetuar futuras compras com a empresa;
2. Elevar o montante das compras futuras;
3. Reduzir a probabilidade de o cliente efetuar compras em empresas concorrentes.

Programas de retenção ou de lealdade são uma das formas de manter seus consumidores e de aprender com os que a abandonam. A criação destes programas envolve os seguintes passos, segundo Strouse (1999, p.281):

1. **Adaptação dos programas de marketing e vendas** voltados para os novos clientes leais e lucrativos;
2. **Criação de infra-estrutura e serviços de atendimento** ao consumidor para satisfazer os consumidores atuais;
3. **Reconquista dos consumidores** aparentemente vulneráveis a ofertas competitivas e;
4. **Aprendizado**, por meio dos consumidores atuais, das razões de abandono.

DeSouza (1992) complementa que para desenhar uma estratégia de sucesso para retenção de clientes, as empresas precisam:

1. **Mensurar a taxa de retenção de clientes**, por meio de informações internas à empresa, para que uma vez quantificada, possa ser gerida;
2. **Entrevistar os consumidores desertores** para descobrir suas razões uma vez que eles podem ter abandonado a empresa por várias razões e com base destas informações, ações corretivas e novas estratégias podem ser implantadas para prevenção;
3. **Analisar dados de serviços e reclamações** para identificar os problemas possíveis causadores de deserções, tanto dos clientes que reclamam, quanto daqueles que não o fazem; e
4. **Identificar barreiras de troca para evitar a perda** de clientes para empresas concorrentes para, então, aplicá-las na retenção de seus clientes, se os retornos esperados justificarem os investimentos.

Strouse (1999, p.281) expõe que alguns consumidores serão valiosos para praticamente todas as empresas e por isso se beneficiam com o aumento da atenção e das recompensas que lhes são oferecidas. Do lado das empresas, algumas condições devem ser satisfeitas, segundo Rust *et al* (2001, p. 101-102), a fim de que as empresas tirem o máximo de proveito de seu marketing de relacionamento, sendo elas as seguintes:

1. Os benefícios que o cliente associa ao programa de fidelidade – a percepção do valor dada pelo cliente - sejam significativamente maiores que os benefícios reais para a empresa (impactos na retenção);
2. A comunidade associada ao produto ou serviço (seus consumidores e defensores) é tão forte, abrangente e importante quanto ele;
3. A relação de aprendizado criada entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do produto ou serviço;
4. É necessária uma ação do cliente para descontinuar o serviço;

Para ampliação e fortalecimento do relacionamento com os clientes, Day (2001, p. 156) coloca que a organização deve:

- **Estar totalmente engajada.** Estando todas as funções da empresa envolvidas e comprometidas neste objetivo e com ampla aceitação de que toda a interação é importante;
- **Ter sua estrutura organizacional ajustada.** Todos os sistemas e estruturas devem ser examinados e melhorados, para incentivar a manutenção de clientes fieis;
- **Fazer da aprendizagem uma prioridade.** Experimentar novos métodos, aprender mais sobre o que seus clientes-alvo realmente valorizam, e manter continuidade, dentro e fora da empresa para que o aprendizado não se perca e tenha um impacto real; e
- **Atualizar e manter bancos de dados,** pois tão logo um banco de dados é criado, já está obsoleto, necessitando de atualizações contínuas.

### 3.4.5 Gerenciamento das relações com os clientes

Junto com o aparecimento do conceito de marketing de relacionamento, surgiu o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), gerenciamento do relacionamento com o cliente,

incorporando aos fundamentos do marketing de relacionamento os avanços da tecnologia de informação (TI) (GUMMESSON, 2005, p. 22).

Gummesson (2005, p.22) define CRM como “valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente - transformados em aplicações práticas”.

Em termos práticos, Swift (2001a, p. 12) define CRM como:

uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar a aquisição, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Swift (2001a, p. 12) coloca que, nesta forma de abordagem organizacional, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Sob sua ótica, o CRM é capaz de melhorar o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa, aumentam as oportunidades de melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade dos clientes.

O CRM parte do pressuposto conhecido de que relacionamentos bem desenvolvidos custam menos para serem mantidos do que a tentativa de estabelecimento de novos, e de que, sob esta ótica, se mostra mais lucrativo manter clientes (SWIFT, 2001b, p.9).

O CRM é visto como um processo interativo que transforma informações – dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas – sobre os clientes em relacionamentos significativos com os mesmos (SWIFT, 2001a, p. 13).

O processo estaria pautado em relacionamento para manter a lucratividade da empresa, visto que a variável preço do composto de marketing seria um estímulo para atrair consumidores, mas não para mantê-los em mercados em que serviços envolvidos aos produtos se mostram presentes, ou seja, em mercados não “comoditizados”. Isto porque nesses mercados, os concorrentes podem cobrir as ofertas e usar também esta variável em suas comunicações de massa (SWIFT, 2001b, p. 9-11)

Swift (2001a, p. 14-16) ressalta que CRM inclui atividades que transformam clientes eventuais em leais, satisfazendo-os para que voltem a comprar da empresa e para criar oportunidades de realização de vendas cruzadas (*cross selling*).

Para o autor (2001a, p. 14-16), as atividades que devem ter por objetivo:

- **Descobrir os clientes**, ou seja, trazer efetivamente clientes reais e potenciais para sua empresa, produtos e serviços;
- **Conhecer os clientes** por meio da captura e análise das informações dos canais para aprendizado contínuo;
- **Assegurar que os clientes recebam o que desejam da organização**. Personalizando as ofertas para cada cliente e gerenciando os relacionamentos com os clientes por meio de ciclos de vida;
- **Verificar se os clientes recebem o que lhes foi prometido** coordenando as comunicações em cada ponto de contato com o cliente.
- **Assegurar que o cliente seja mantido** para atingir o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”;
- **Manter comunicações com os clientes** sendo capaz de se comunicar com o cliente pelo canal preferido por ele e com base na “relevância” de tempo.

A TI revolucionou os programas de relacionamento tornando-os mais acessíveis, viáveis e eficientes. A tecnologia, em forma de avançadas técnicas de transformação de dados e apresentações gráficas que aceleram a velocidade da tomada de decisões (SWIFT, 2001b, p.13).

Para Strouse (1999, p.281), o apoio tecnológico é uma ferramenta valiosa para aumentar a retenção do consumidor. Softwares de CRM (*Customer Relationship Management*) tornam-se importantes para dar suporte a estratégias de marketing e para administração da complexidade e abundância de informações sobre o consumidor, sobre seu histórico de compras, sobre as oportunidades de venda e sobre áreas de vulnerabilidade. Estes avanços permitiram o tratamento individualizado dos clientes, de forma eficaz e econômica, facilitando o processo de atração e gerenciamento do relacionamento com consumidores (CRESCITELLI, 2003, p.53-54).



Crescitelli (2003, p.54) sustenta que o CRM não traz nenhum novo conceito, porém, do ponto de vista operacional, é um instrumento que possibilita o gerenciamento, desenvolvimento, e a mensuração de ações de relacionamento para as empresas de grande porte. No entanto, não se trata de um programa ou instrumento “fechado” porque pode ser adaptado aos interesses e as necessidades das empresas.

Desta forma, uma das conclusões a que se pode chegar é que a diferença entre o marketing de relacionamento e o CRM consiste de que o segundo usa a informação de marketing para orientar decisões operacionais.

Empresas de grande porte têm dificuldades de estabelecer relacionamentos individualizados com seus clientes e de integrar o fluxo de informações advindas deles, em geral internamente dispersas (pesquisas de mercado, área de vendas, SACs, assistências técnicas, etc.). Através do CRM, torna-se possível a estas empresas manter um relacionamento com clientes e obter sua fidelidade, pois a ferramenta integra, agiliza e torna mais eficiente o fluxo interno de informações (CRESCITELLI, 2003, p.54).

O CRM explora todo o potencial de participação dos clientes, pois possibilita a abertura de canais de comunicação permanentes dos quais o cliente participa de forma clara, rápida e transparente, desde a concepção do produto ou serviço até o final de sua vida útil (CRESCITELLI, 2003, p. 56).

A vantagem do CRM é o aumento da assertividade das ações de relacionamento, pois permite as empresas saber (SWIFT, 2001a, p.136):

1. Quem são seus clientes;
2. O que, quando e como compram;
3. O que não compram;
4. Quem são os melhores entre seus clientes;
5. Quais são os grupos de clientes que tem os mesmos comportamentos de compra
6. Como estimulá-los a comprar mais;
7. Suas preferências;
8. Como torná-los leais;
9. Características que definem o cliente como importante e lucrativo;
10. Melhores canais para atender às necessidades dos clientes;

11. Predizer o que podem ou vão comprar no futuro;
12. Como reter os clientes no longo prazo;
13. A taxa de rotatividade dos clientes;
14. Retorno por cliente, produto e canal;
15. Custo de aquisição e de suporte.

Dependendo da aplicação e objetivo do CRM, podem ser identificados tipos diferentes de programas. Brown (2001, p.11) identifica os seguintes tipos de programas de CRM:

- Buscar clientes potenciais (prospecção);
- Ampliar ou estimular o consumo de produtos complementares ou melhorados;
- Fidelizar clientes; e
- Reconquistar ou salvar clientes.

Investir no relacionamento com clientes por meio de informações detalhadas e pelo desenvolvimento de bancos de dados complexos, como os dos programas de CRM, pode trazer como benefícios, segundo Swift (2001b, p.28):

- **Reduzir custo de conquista de novos clientes** e de vendas por meio de economias nos processos de geração de *maillings* (listagem de clientes), atendimento, acompanhamento, obtenção e prestação de serviços;
- **Reduz a pressão por conquista** de grandes quantidades de novos consumidores para manter o volume de negócios da empresa;
- **Aumentar a lucratividade** da empresa por ampliar ou estimular o consumo de produtos complementares (conceito de *cross selling*) ou melhorados (conceito de *up selling*);
- **Aumentar a retenção e lealdade do cliente** por meio do aumento das ligações criadas no relacionamento entre o cliente e a empresa ao longo do tempo; e
- Avaliação de lucratividade do cliente para a empresa ao **identificar o real retorno dos clientes para a empresa**, com quais a empresa pode ampliar e estimular o consumo, e os custos de atendê-lo e servi-lo nos diversos canais.

Kotler (2000) expõe pesquisas que apontam a não reclamação dos consumidores sobre a qualidade inferior do serviço, em geral eles simplesmente mudam de fornecedor. Um bom marketing de relacionamento requer o entendimento de quem são seus consumidores, do que eles gostam ou não gostam. Isto significa antecipar suas necessidades e atendê-las pró-

ativamente, e reconhecer quando eles estão descontentes e fazer algo sobre isso antes que eles desertem e troquem a empresa por uma empresa concorrente (BERRY; LINOFF, 2000, p.14).

O abandono, ou a não retenção, de clientes alvo de uma empresa deve ser foco de atenção, pois significa que há algo de errado e, se isto for verdade, vale a pena despende esforços para encontrar o erro (REICHHELD, 1993, p.250).

Uma série de fatores está contribuindo para o aumento do abandono de clientes nas empresas. O comércio eletrônico, principalmente pela internet, que dá acesso a uma infinidade de informações e propicia maior poder e controle do consumidor é um deles. Com seu desenvolvimento, o consumidor passa a ter mais conhecimento em relação às soluções disponíveis no mercado e não mais se restringe ou se acomoda a apenas um fornecedor (SWIFT, 2001b, p. 27).

Por esta razão, estudaremos no próximo tópico a gestão do abandono de clientes conhecida como gerenciamento de *churn*.

### **3.5 Gerenciamento de *churn***

#### **3.5.1 Definição**

O que seria o *churn*? *Churn* se refere à taxa anual de rotatividade da base de clientes (STROUSE, 1999, p.271). Se 3% dos clientes da empresa a abandonam, em um ano, isto representa um *churn* de 3%. O termo ainda não tem uma tradução usual para o português, mas o significado do *churn* consiste no ato de um cliente abandonar uma empresa, geralmente em favor de uma concorrente, terminando toda a sua relação com a empresa antiga (IKEDA, 2006, p. 397).

Ferreira (2005, p.48) atribui a origem do termo ao verbo *to churn* na língua inglesa, que significa “mexer, agitar violentamente”. O fenômeno do *churn*, que tem como base o marketing trata da perda de clientes sofrida por uma empresa para a concorrência, ou seja, é uma medida da infidelidade dos clientes (CISTER, 2005; STROUSE, 1999).

*Churn* trata-se de um termo muito comum na indústria de telecomunicações (BERRY; LINOFF, 2000, p. 311). Quando se diz que a taxa de *churn* de uma empresa varia de 10% a 15% anualmente, deseja-se realmente dizer que essa empresa está perdendo de 10% a 15% dos clientes que se encontram na sua base de dados, por fazerem ou já terem feito negócios com ela e que, por algum motivo, não ficaram satisfeitos e evadiram de sua base de clientes ativos.

Em mercados competitivos, com grandes investimentos em publicidade de massa, se a empresa não conquista a lealdade de seus clientes e os retém, algum de seus concorrentes iram assediá-los e tirá-los da empresa. Swift (2001b, p.7) apresenta que no setor de serviços de telefonia móvel americana, cerca de 20% a 30% dos consumidores trocam anualmente de empresa. A taxa pode ser mais nociva para os resultados da empresa, quanto maior for o tempo e o custo necessário para a conquista de novos para repô-los.

Para evitar o cancelamento, Engel, Blackwell, Miniard (2000, p. 181) colocam que faz-se necessário um “sistema de aviso antecipado” que indique os problemas em tempo suficiente para que sejam tomadas ações corretivas, pois quando o cliente se apresenta como um cancelamento (solicita o cancelamento ou é cancelado pela empresa), normalmente é muito tarde para que as medidas de retenção funcionem. Portanto, o gerenciamento de *churn* (*em inglês, churn management*) aborda o desenvolvimento de técnicas para mensurar e administrar a taxa de abandono dos clientes para reter consumidores antes deles abandonarem a empresa e, quando isto ocorre, determinar as razões pelas quais eles a abandonam (IKEDA, 2006, p. 397).

Lejeune (2001) define o gerenciamento de *churn* não apenas como uma ferramenta de retenção, mas como o desenvolvimento de técnicas que possibilitam às empresas manter seus consumidores mais lucrativos e objetiva elevar a lealdade dos clientes. O autor lembra a diferença existente entre reter o consumidor e de elevar sua lealdade, salientando que o gerenciamento deve se focar em clientes e não a toda a base de clientes.

Segundo Ikeda (2006), as questões principais com que o gerenciamento de *churn* deve se preocupar são: o tipo do cliente que tendem a sair, se vale a pena investir esforços para manter alguns deles e o porquê dos clientes lucrativos resolverem sair.

Ferreira (2005, p.49) expõe ser essencial reconhecer, dentre os clientes, quem são os clientes que decidem por conta própria rescindir com a empresa porque este tipo pode causar os maiores prejuízos, principalmente se forem clientes de alto valor para a empresa, e por serem passíveis de identificação através de suas características no banco de dados. Para este autor, os clientes que não pagam as contas não devem ser alvos de ações de retenção de clientes, e sim de ações anti-fraude ou de cobrança.

Cister (2005) expõe que, com base nessas informações, a empresa toma atitudes não só reativas, em relação aos clientes que desistiram do serviço, mas, principalmente ações pró-ativas, ao identificar os bons clientes e selecionar planos especiais para garantir sua fidelidade, evitando, com isso, a evasão dos clientes que agregam altos valores para a empresa.

O gerenciamento do *churn* pode ter vários objetivos. Um deles é gerar valor para a empresa pela construção uma lista de prováveis *churners* – clientes propensos a abandonar a empresa – para intervenções de ações de marketing de relacionamento. Um segundo seria construir um modelo para aplicar e medir a efetividade de ações de marketing de relacionamento (BERRY; Linoff, 2000, p.320-322).

Em ações de marketing, Berry e Linoff (2000, p.311) colocam que o conhecimento sobre as taxas de abandono de clientes pode ser usado em ações que vão desde desenvolvimento de campanhas de marketing até programas de retenção de clientes.

O gerenciamento de *churn* como uma das formas de avaliação das ações de marketing de relacionamento vem chamando especial atenção, por sua capacidade de apontar claramente aqueles clientes com os quais a empresa vem falhando em seu relacionamento, e assim possibilitar a melhoria e a correção de programas de fidelização dos clientes (BERRY; LINOFF, 2000, P. 311).

Segundo Hoffman e Bateson (1997, p. 376-377), Reichheld e Sasser (1990), uma vez que o gerenciamento de *churn* pode detectar em que as empresas estão falhando, por consequência, traz como vantagem indicar para onde os lucros estão caminhando e auxiliar as empresas ao seu contínuo aperfeiçoamento.

Para entender os pontos de falha, é importante que a empresa tenha claro de que relacionamentos entre cliente e empresa não são iguais e estáticos ao longo do tempo. Berry e Linoff (2000, p. 65-79) colocam que o relacionamento entre clientes e empresas evolui e muda ao longo do tempo. Kotler e Armstrong (1999, p. 97) ressaltam que isto acontece por que o comportamento do consumidor sofre mudanças causadas por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicas. Consumidores arranjam empregos, se casam, têm filhos, se divorciam, se aposentam, se mudam e ficam doentes e estas mudanças afetam suas decisões.

Berry e Linoff (2000, p. 65-79) completam que o relacionamento entre clientes e empresas se altera ao longo do tempo também em função do ciclo de vida do cliente com a empresa (discutido no tópico 3.4.2 Marketing de relacionamento na prática), sendo importante à coleta de informações ao longo do processo para determinar assertividade de campanhas de aquisição, conhecer o perfil do cliente e seu comportamento de uso do produto ou serviço adquirido, além de conhecer o seu valor para a empresa.

O gerenciamento de *churn* mostra-se versátil e possuidor uma série de aplicações, dentre elas, segundo Strouse (1999, p.273-285) estão as seguintes:

- **Identificar a permanência** e lucratividade média da base atual de clientes e dos segmentos, auxiliando à empresa a determinar seus consumidores-alvos;
- **Diagnosticar quais são os segmentos mais propensos ao abandono** e nortear o que a empresa deve fazer para reduzir os danos a sua lucratividade;
- **Identificar quais são os consumidores mais leais** e o porquê da sua lealdade;
- **Denotar tendências** de aumento, queda ou estabilidade na taxa de abandono de clientes;
- **Focar esforços para melhoria de atributos** que são os principais responsáveis pelo abandono ao longo os segmentos;
- **Desenvolver estratégias de comunicação** orientadas aos segmentos mais propensos a cancelar ressaltando os atributos mais críticos para este segmento;
- **Mapear seus principais concorrentes** e suas ações de assédio à base de clientes da empresa;

- **Identificar desordens no mix de serviço** oferecido pela empresa que provocam canibalização entre os produtos e serviços ofertados pela empresa e redução da lucratividade;
- **Mensurar impactos de promoções de aquisição de novos clientes;**
- **Detectar mudanças de expectativas do consumidor quanto** à qualidade do serviço prestado;
- **Estimar o potencial de vendas incrementais** com vendas casadas e promoções por meio do agrupamento de consumidores em grupos e comparação de taxas de utilização destes grupos com as do consumidor padrão (*average customer*);
- **Averiguar a efetividade e eficiência de programas de retenção** ao consumidor e se estes esforços estão atingindo o consumidor correto.

### 3.5.2 Pré-requisitos

Segundo Hoffman e Bateson (1997, p. 376-377), o gerenciamento do *churn* envolve:

1. **Estabelecer como objetivo da organização** e comunicar os funcionários da importância de reter os consumidores atuais e os benefícios obtidos pela redução da taxa de abandono e, não apenas enfatizar os benefícios provenientes da aquisição de novos consumidores;
2. **Considerar a criação de barreiras à saída dos clientes para redução da taxa de cancelamentos e elevar os custos resultantes da troca de fornecedor percebidos pelo consumidor.** Exemplos de criação e elevação de custos de troca são: perda de recompensa de programas de incentivo e cobrança de multas por rescisão contratual (STROUSE, 1999, p. 271);
3. **Treinar funcionários à:**
  - **Coletar informações sobre o consumidor;**
  - **Prover instruções** específicas do que fazer com estas informações;
  - Instruir empregados em como **reagir a estas informações;** e
  - Encorajar os funcionários **a responder às estas informações;**
4. Além de **estabelecer sistemas de remuneração e incentivo** relacionados às taxas de abandono para recompensar e reforçar esforços de retenção de clientes.

O conhecimento mais profundo dos clientes e o gerenciamento de *churn* não é conseguido e não pode ser analisado sem uma boa ferramenta de gestão de clientes, um banco de dados confiável. O grande facilitador é, de acordo com Vavra (1993), a evolução significativa da informática, reduzindo os custos, melhorando a capacidade de armazenagem de informações, e facilitando o registro de clientes em um banco de dados.

No estudo minucioso dos dados para descoberta das variáveis que fazem com que esses clientes insatisfeitos evadam-se e o porquê da insatisfação, etapa fundamental para o gerenciamento de *churn*, Cister (2005) e Swift (2001a, p.98) colocam que se empregam ferramentas de mineração de dados e de estatística multivariada.

Por mineração de dados entende-se o “processo de extração e apresentação de novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionados de bancos de dados para decisões que possam ser acionadas” (SWIFT, 2001a, p.97-110).

Berry e Linoff (2000, p.8) citam seis atividades que envolvem mineração de dados para fazer emergir dos bancos de dados informações significativas. As primeiras três usam informações do banco de dados para construir modelos que descrevem o comportamento de uma variável em particular: classificação, estimação e predição de comportamento futuro. Outras três são relacionadas ao estabelecimento de relações entre variáveis: definição de regras de associação ou afinidade, determinação de agrupamentos, descrição e visualização de dados.

Berry e Linoff (2000, p. 9) colocam que métodos de classificação e estimação são aplicados no gerenciamento de *churn*. Métodos de classificação avaliam as características apresentadas nos dados e agrupam os objetos (por exemplo, consumidores) em grupos, tais como “propensos a cancelar” ou “não propensos a cancelar”. Já, métodos de estimação podem ser usados para estabelecer o horizonte de tempo que se espera que o consumidor fique com a empresa ou para estabelecer probabilidades de cancelamento.

Os métodos de classificação e estimação, usados em conjunto, podem estabelecer modelos de predição como, por exemplo, para prever reações às ações de marketing. Neste caso, dados históricos são usados para construção de modelos que explicam o comportamento real observado e, quando aplicado aos dados atuais, o resultado é a predição do comportamento futuro (BERRY; LINOFF, 2000). Existem vários métodos estatísticos para a classificação e



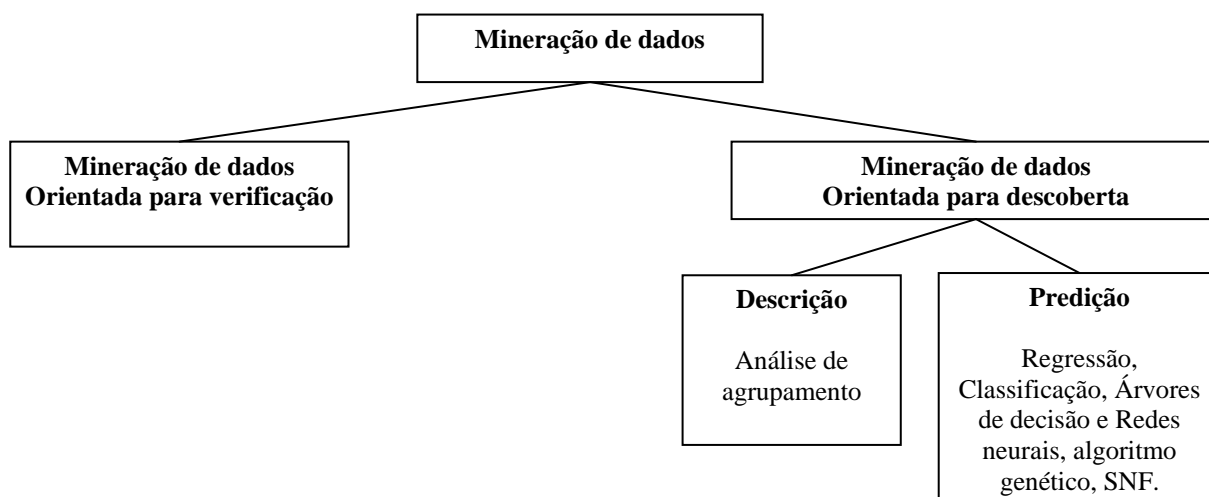
previsão de padrões, segundo Ferreira (2005), entre as metodologias mais utilizadas estão os classificadores bayesianos, fundamentados na teoria da probabilidade bayesiana, capazes de encontrar regras que respondem a perguntas tais como “qual a probabilidade de se cancelar contratos de serviço, dado que é uma segunda-feira de feriado prolongado?”.

A mineração pode ser orientada para verificação quando o analista desenvolve uma hipótese e utiliza técnicas para explorar e confirmar uma hipótese com certeza. Ou pode ser orientada para descoberta de novas hipóteses envolvendo a predição de valores ou descrição dos dados, além da utilização de softwares inteligentes e do analista de forma intensiva (SWIFT, 2001a, p.97-110).

Segundo Lejeune (2001), no processo orientado para descoberta, são aplicadas técnicas estatísticas para organizar e estruturar a observação frente aos dados, havendo dois tipos de objetivos específicos:

- predição para orientar o processo de decisão; e
- descrição dos dados para aumentar o entendimento dos dados e seu conteúdo.

A mineração orientada para descoberta que foca-se na descrição não está envolvida na predição de resultado em particular com base em outros valores. A descrição busca a caracterização de dados que não possuam resultados conhecidos (SWIFT, 2001a, p.111). Ou como apresenta Lejeune (2001) trata-se de uma técnica útil para entender as diferenças e particularidades das várias categorias de clientes e permite a identificação de segmentos de clientes caracterizadas pela pequena variância intra-grupos e alta variância inter-grupos.



**Figura 4 - Sistemática da mineração de dados**

Hair (2005, p. 542-550) coloca que podem ser aplicadas as seguintes técnicas analíticas na mineração de dados:

- **Buscas:** muitas vezes se constituem como o primeiro passo da mineração. São utilizadas como forma do pesquisador começar a ver ou identificar padrões e relações. Formas de processo de buscas mais estruturadas são conhecidas como Linguagem de Consulta Estruturada – SQL (*Structured Query Language*) que permite buscas muito específicas, e Processamento Analítico On-line - OLAP (*Online Analytical Processing*), técnica especializada para gerar respostas rápidas a consultas de dados de natureza tipicamente dimensional.
- **Visualização de dados:** técnicas que permitem ao pesquisador reconhecer, por meios visuais, as relações básicas dos dados. Dentre elas, encontram-se o uso de diagramas de dispersão que permitem visualizar duas dimensões e de programas mais específicos para visualização, como o DIAMOND desenvolvido pela IBM que permite retratar até nove dimensões.
- **Ferramentas estatísticas multivariadas:** as análises de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações são extensivamente empregadas na mineração de dados. Hair (2005) alega que, por exemplo, a regressão múltipla pode ser usada para confirmação e exploração de relações de dependência, a análise fatorial é usada para avaliar padrões de variáveis, e a análise de agrupamentos pode avaliar a associação dos objetos ao longo das variáveis.

- **Regras de associação:** utilizadas para estabelecer perfil de objetos, particularmente em um contexto de marketing, para o qual os objetos são consumidores.
- **Árvores de decisão:** método que fornece um modo de desenvolver grupos que são consistentes em seus atributos, mas variam em termos de variável independente. Trata-se de uma forma de partição sequencial de um conjunto de dados de maneira a maximizar as diferenças em uma variável independente. Segundo Hair (2005) dois programas são amplamente usados o Detector de Interação Qui-quadrado - CHAID e o programa Árvores de Classificação e Regressão – CART.
- **Redes neurais:** ferramenta que tenta “aprender” por tentativas repetidas, como se organizar para conseguir a máxima previsão. As redes neurais simulam a neurofisiologia do cérebro com nós, entradas e saídas organizadas. Nelas, cada nó conecta-se ao próximo conjunto de nós por uma série de caminhos ponderados, e o pesquisador não controla a estrutura do modelo (nós que estão conectados e pesos dos caminhos entre nós), graças ao seu processo de aprendizado inerente. As redes neurais produzem um modelo de decisão ou de indução de regra para prever os resultados com dados novos de entendimento mais difícil. (SWIFT, 2001a, p.112-113). Dentre suas habilidades estão: a capacidade de tratar de sistemas não lineares, capacidade de auto-ajuste (ou auto-aprendizado), abstração dos dados de entrada e generalização de dados de saída. O estudo das redes neurais ocorre há aproximadamente seis décadas e, atualmente, com o avanço tecnológico têm sido empregadas em diversos campos no reconhecimento e classificação de padrões, previsão de séries temporais, aproximação de funções, predição e otimização (OLIVEIRA, 2002).
- **Algoritmos genéticos:** são também uma técnica baseada em aprendizado, mas que imitam o processo evolutivo usando seleção natural. Neste modelo as soluções possíveis passam por filtros sucessivos e, ao passar do tempo, as soluções inferiores são eliminadas e caminha-se para a solução ótima.

Ferreira (2005) apresenta que os sistemas neuro-fuzzy (SNF) também podem ser aplicados na mineração de dados. São sistemas híbridos que combinam as vantagens de redes neurais, em relação a sua capacidade de aprendizado, com o poder de interpretação lingüístico da lógica fuzzy (conhecida também como lógica difusa), modelo matemático de lógica que permite o tratamento da incerteza admitindo valores intermediários entre falsidade e verdade (como o talvez). Para o autor, estes sistemas mostram-se adequados por sua “capacidade de gerar e expandir sua estrutura, lidando extremamente bem com um número grande de entradas e sendo capaz de extrair o conhecimento de regras de confusas bases de dados”.

Ferreira *et al* (2004) colocam que, no esforço de compreender e classificar os consumidores propensos a cancelar no intuito de agir antes que desertem, organizações brasileiras de telefonia móvel realizam uma análise cuidadosa do poder preditivo e explicativo dos algoritmos genéticos e os sistemas neuro-fuzzy. Estas técnicas analíticas seriam aplicadas por suas capacidades de entender e descrever o comportamento do consumidor via regras lingüísticas. Para o autor, modelos de redes neurais podem também ser aplicados, mas o entendimento de suas predições pode se tornar muito difícil.

Berry e Linoff (2000, p. 321-322) colocam que o gerenciamento de *churn* requer a efetiva construção de modelos de previsão de cancelamentos.

### **3.5.3 Modelos de predição**

Para Berry e Linoff (2000, p. 321-322), na construção de modelos, o primeiro passo a ser tomado é a especificação de como o modelo deve funcionar para, então automatizá-los tanto quanto for possível.

Na definição e automação de modelos preditivos, algumas técnicas podem ser aplicadas. As técnicas estatísticas mais tradicionais utilizadas para predição são regressão e classificação. Contudo, em virtude do desenvolvimento tecnológico dos sistemas computacionais, as aplicações de árvores de decisão e de redes neurais estão sendo empregadas também.

Para Berry e Linoff (2000, p. 330), os modelos de árvores de decisão possuem algumas vantagens no desenvolvimento de modelos de previsão por: sua capacidade de lidar com diversas variáveis básicas e derivadas; capacidade de prover fácil compreensão aos usuários das áreas de negócios, principalmente, quanto ao por que as variáveis têm grau de importância distinto; e por ser de fácil automação.

Os modelos de redes neurais possuem algumas vantagens e desvantagens no desenvolvimento de modelos de previsão por: fornecer aos usuários uma boa idéia de quais as características dos dados são importantes, do que se deseja prever e o fato do modelo aprender com a

experiência diminuindo seu próprio erro, mas não esclarece necessariamente de como os dados se combinam (BERRY; LINOFF, 1997, p. 290).

Para Swift (2001a, p.98-99), a mineração de dados e a estatística multivariada são ferramentas que permitem que se analise o banco de dados com informações do perfil histórico de cada usuário e que se resolvam problemas empresariais tais como de: lucratividade de clientes, de retenção de clientes, segmentação de mercado, propensão de clientes, otimização de canais, marketing dirigido, gerenciamento de riscos, prevenção de fraudes, análise de compras, dentre outros. Sendo assim, permite que se determinem também quais clientes são leais, quais são propensos ao *churn* e quais são realmente de alto valor para a empresa.

Na maior parte dos casos, o estudo concentra-se no comportamento e /ou perfil do cliente, através de uma análise de dados históricos, tais como:

- Dados demográficos do consumidor (idade, sexo, região, etc.);
- Dados de faturamento (por exemplo, retorno mensal);
- Status de contrato e de serviços solicitados (tipos de serviços usados, tempo de uso, etc.);
- Informações e registros de *call center* (tempo de ligação e gravações dos contatos, etc); e
- Informações sobre o mercado tais como despesas de propaganda e nível de concorrência (HUNG; WANG, 2004; FERREIRA, 2005; CISTER, 2005).

A construção de modelos preditivos não se trata de um evento pontual, requer a necessidade de experimentos para averiguar a adequação do modelo aos dados e às necessidades de negócios (BERRY; LINOFF, 2000, p.324).

Para Berry e Linoff (2000), a construção de modelos requer algumas definições para que seja construído. São necessárias as escolhas de:

- Ferramentas estatísticas a serem utilizadas na mineração de dados;
- Tipo, tamanho e densidade de modelo e parâmetros a serem utilizados;
- Quais os segmentos de clientes a que se deseja prever o comportamento;
- Algoritmos específicos a serem utilizados;

- Como lidar com a questão do tempo, levando em consideração de que os dados são coletados no passado para prever o futuro; e
- Que tipo de dados incluir no modelo e como calcular as variáveis.

Para averiguar se o modelo atende às necessidades de negócios recomenda-se a construção de diagramas de decisão, tais como árvores de decisão, pois se trata de uma forma de fácil compreensão que os profissionais de marketing conseguem compreender (BERRY; LINOFF, 2000, p.324).

Para Berry e Linoff (2000, p.320-325), além do objetivo principal do modelo de predição de cancelamento que é o de dizer o valor de uma variável resultado (“sim, propenso a deixar a empresa” ou “não propenso a deixar a empresa”), com base nos valores de outras variáveis do conjunto de dados, como idade, sexo, renda, filhos, despesas, etc., os modelos de predição podem ter vários objetivos específicos, um deles é fornecer uma lista de prováveis clientes dissidentes para a intervenção de marketing, suportando o gerenciamento de *churn*, podendo fazer parte também de um sistema de gerenciamento de clientes. Outro importante objetivo, principalmente em mercados maduros, é o de entender o abandono e os pontos de atrito no relacionamento com o cliente.

Os modelos preditivos consistentes de abandono de clientes permitem às empresas tomarem as devidas ações para evitá-lo. Uma análise detalhada permite às empresas determinarem aqueles clientes que apresentam um comportamento que indica que eles podem se tornar “*churners*” e quais desses merecem uma atenção especial (CISTER; EBECKEN, 2002).

#### **3.5.4 Limitações da utilização do gerenciamento de *churn***

Dentre as limitações para que se desenvolva uma análise e gestão do *churn*, está o custo. São necessários investimentos em tecnologia para armazenagem e processamento de dados e capacitação profissional, teórica e técnica para exploração dos dados e análise estatística. Cravens (1994) salienta que os benefícios potenciais da necessidade de informação devem ser comparados aos custos de adquirir, processar e analisar, uma vez que estes custos são elevados.

Outra limitação é que a utilização do *churn* como instrumento de controle necessita que exista um relacionamento que pressupõe investimentos por parte da empresa, e ela deve antes se perguntar se estaria disposta a realizar estes investimentos.

Berry e Linoff (2000, p.322) alertam para o fato de que as técnicas de modelagem preditiva a serem utilizadas no gerenciamento de *churn* são de aplicação arriscada caso sejam realizadas sem a supervisão de pessoas especializadas.

O gerenciamento de *churn* pressupõe uma relação de longo prazo. Existem produtos que têm como característica de uso e consumo ser utilizado uma única vez, Neste casos de utilização única, talvez não faça sentido em manter um relacionamento posterior, portanto o conceito de gerenciamento de *churn* não se mostra aplicável.

Pels (1999) abre seu artigo com um uma citação muito interessante: para a discussão da questão de Marketing de Relacionamento em mercados consumidores: “Alguns dos atores vão interagir todo o tempo. Alguns atores vão interagir por algum tempo. Mas nem todos os atores irão interagir todo o tempo”. Ao refletir sobre essa citação, uma das conclusões a que se pode chegar é de o gerenciamento de *churn* possa ser aplicado em alguns casos. Fatores como a categoria do produto e envolvimento do consumidor com a categoria, por exemplo, poderiam ser responsáveis por mediar a relação, e fazer com que ela se estabeleça de uma forma não contínua, de difícil gestão e mensuração.

Se esta conclusão estiver correta, talvez o gerenciamento de *churn* não seja aplicável a todo tipo de situação e as empresas devessem despender esforços com o objetivo de identificar em seu mercado, quais os consumidores mais, ou menos, dispostos a adentrar um relacionamento, antes de aplicá-lo.

Segundo Ultsch (2002) e Ferreira *et al* (2005), para as empresas de telefonia celular européias e, embora mais tardiamente, as empresas brasileiras de telecomunicações, que estão passando de uma situação de monopólio para uma realidade de alta competitividade, o gerenciamento de *churn* passou a ser vital para suas sobrevivências. Observa-se nesta afirmação, que em empresas onde a competição não seja acirrada, talvez o gerenciamento de *churn* não seja tão necessário.

Em resumo, o gerenciamento de *churn* trata-se do desenvolvimento de técnicas a fim mensurar e administrar a taxa de abandono dos clientes para intervenções de ações de marketing de relacionamento. Pode gerar valor para a empresa pela construção uma lista de clientes propensos a abandonar a empresa para intervenções de ações de marketing de relacionamento e para medir a efetividade de ações de marketing de relacionamento. Com ele a empresa pode tomar atitudes não só reativas, em relação aos clientes que desistiram do serviço, mas, principalmente ações pró-ativas, ao identificar os bons clientes e selecionar planos especiais para garantir sua manutenção, evitando, com isso, a evasão dos clientes que agregam altos valores para a empresa. Preocupa-se com o tipo do cliente que tende a sair, em identificar os bons clientes e o porquê dos clientes lucrativos resolverem sair, se vale a pena investir esforços para manter alguns deles, e em selecionar planos especiais para garantir sua retenção.

Tendo visto a teoria sobre criação e a sustentação do relacionamento entre cliente e empresa e sobre as ações de marketing para manter clientes, construiu-se um modelo lógico, seguindo as recomendações de Yin (2005, p.158) para a elaboração de “modelos lógicos de nível organizacional ou empresarial”. Nele estão representadas atividades e eventos organizacionais, dentre eles o gerenciamento de *churn*, relacionadas a criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com clientes, assim como mostrado na figura 5. O modelo representa a tentativa da pesquisadora, a partir da revisão da literatura, de integrar os conceitos estudados.

No capítulo seguinte apresentar-se-á a proposição e a consolidação da pesquisa de campo para elucidar como o gerenciamento de *churn* sendo aplicado e seu papel para a melhoria de ações de marketing para manter clientes, no atual contexto brasileiro.



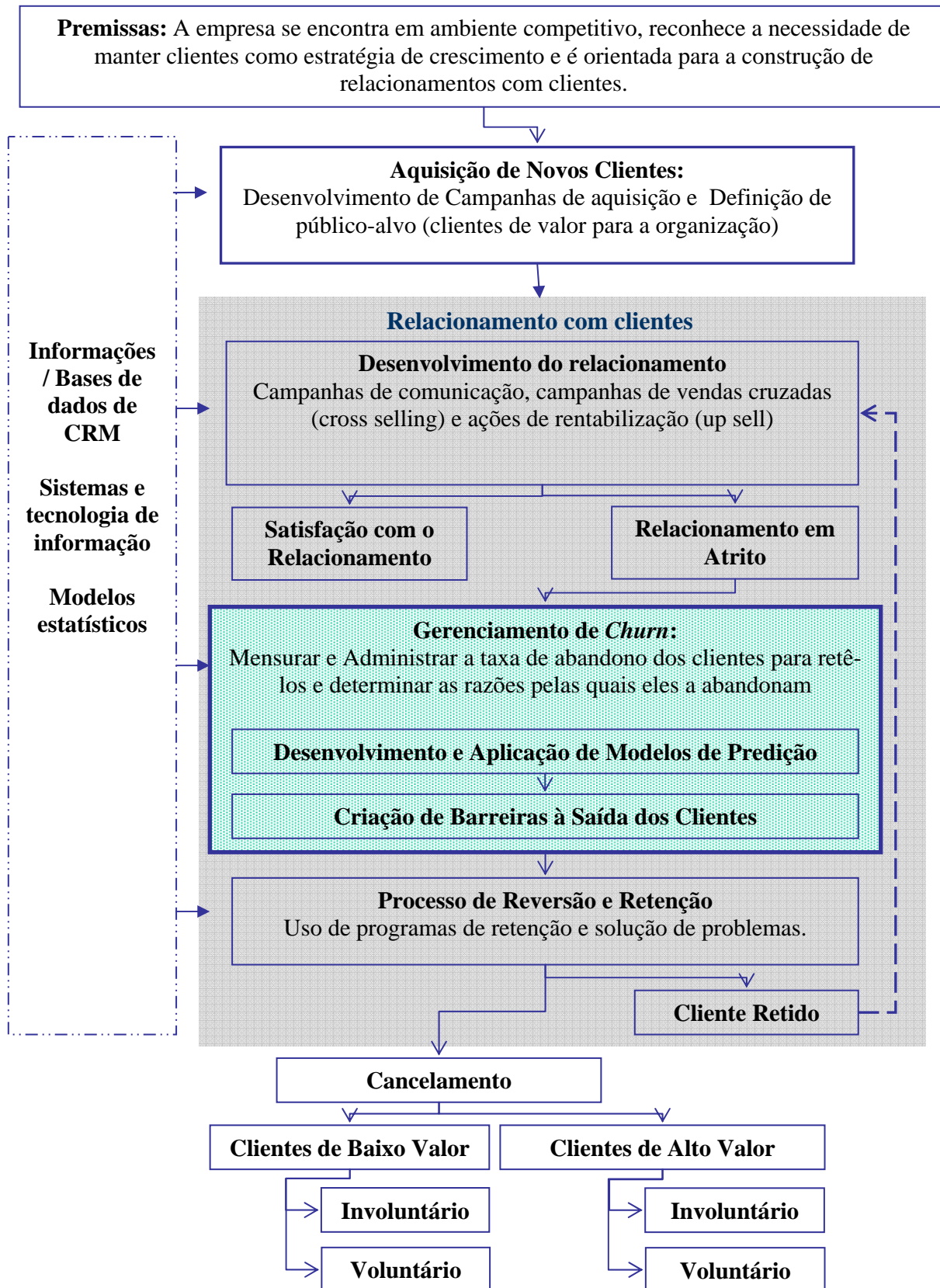


Figura 5 - Modelo de Esforços Organizacionais de Relacionamento e Manutenção de Clientes

## 4 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

### 4.1 Justificativa da pesquisa de campo

No capítulo anterior apresentou-se uma revisão bibliográfica que visa estudar a teoria relativa ao marketing de relacionamento e ao gerenciamento de *churn* e a outros assuntos associados ao relacionamento entre cliente e empresa para compreender as ações consideradas pelas empresas para reter seus clientes atuais.

Aproveitando-se da revisão teórica sobre o tema, neste tópico desenvolveu-se a proposta de um estudo de campo cuja necessidade de realização justificou-se pelas seguintes razões:

- Praticamente todos os livros e artigos acadêmicos relacionados ao gerenciamento de *churn* são de origem norte americana e européia. Mesmo nestas duas regiões há uma concentração de poucos autores que tratam do tema.
- Os trabalhos sobre gerenciamento de *churn* no Brasil são escassos, sendo o tema pouco explorado academicamente no Brasil.
- Faz-se necessária a busca de conhecimentos sobre a realidade brasileira, como ressalta Campomar (1991, p. 95): “No Brasil, tem-se dado grande ênfase a produção de dissertações e teses que desenvolvam pesquisa de campo, isto porque somos carentes de conhecimentos sobre nossa conjuntura.”

### 4.2 Objetivo da pesquisa de campo

Em consonância com a questão de estudo desta dissertação - “Como o gerenciamento do *churn* está sendo utilizado pelas empresas na melhoria das ações de marketing para manter clientes?”, segue o objetivo proposto para a pesquisa de campo realizada na parte empírica do estudo: “compreender, por meio da descrição e análise, como organizações de serviços do setor de telecomunicações estão utilizando o gerenciamento do *churn* para a melhoria das ações de marketing a fim de manter clientes no atual contexto brasileiro”.

Cabe aqui explicar os motivos para restrição ao estudo de apenas organizações brasileiras de telecomunicações para a formulação da questão desta pesquisa de campo. Como o número e tipos de organizações de serviços é muito extenso e diverso, a pesquisa de campo restringe-se a empresas do setor de telecomunicações. Escolheu-se este tipo de organização para desenvolvimento da pesquisa de campo devido aos seguintes fatores: juízo do pesquisador, adequação ao objetivo do estudo e a relevância do setor de telecomunicação no contexto brasileiro.

A seguir, são detalhados os principais motivos da escolha do setor de serviços de telecomunicações para a delimitação da questão de estudo de campo.

Bateson e Hoffman (2001, p.30) destacam que, ao contrário da crença popular, foram os serviços, e não os bens manufaturados, que impulsionaram o moderno crescimento econômico. A Revolução industrial do século XVIII provocou mudanças não só na produção, mas também nas estruturas financeiras e nas redes de transportes e de comunicações. Sem a evolução desses e de outros serviços, os benefícios da produção em larga escala nunca poderiam ter sido realizados.

O crescimento econômico estimulou o avanço da indústria de serviços. O desejo de trocar a prosperidade econômica por tempo livre, comprando serviços ao invés de gastar tempo realizando atividades por conta própria, levou a uma proliferação de serviços não apenas em volume, mas também na variedade e diversidade das ofertas (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.30).

Não é uma tarefa fácil definir serviços, em virtude de sua diversidade e por seus insumos e produtos serem intangíveis, variando o modo com que são criados e entregues aos clientes. De acordo com Lovelock e Wright (2001, p.5), duas definições capturam a essência dos serviços:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”;
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário.

Por setor de serviços entende-se “*como a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos*” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.5)

A economia mundial hoje é altamente baseada no setor de serviços. Nos anos 90, o setor de serviços já era responsável por mais de 60% do PIB do Canadá, França, Itália e Inglaterra. Em 1993 os serviços geraram 74% do PIB dos Estados Unidos da América, e empregaram quase 80% da força de trabalho do país. Quando observamos países tradicionalmente manufatureiros, como a então Alemanha Ocidental, a produção de manufaturas era responsável, em 1970, por 41% do PIB, já em 1991 este percentual caiu para 28% (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.31).

No Brasil, os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) mostram que o setor de serviços respondia em 1985 por 42,4% do PIB e, em 2003, passou a responder por 56% do PIB. Segundo o censo de capitais estrangeiros, realizado em 2000 pelo Banco Central (Bacen), o setor de serviços concentra 69,2% (R\$ 632 bilhões) dos investimentos estrangeiros em ativos no Brasil.<sup>1</sup>

Os dados expostos acima ressaltam a importância do setor de serviços como um setor de crescimento e representatividade tanto nacional quanto internacionalmente. Além de sua importância, contribuiu para a escolha deste setor o fato de que, em muitas destas empresas a taxa de cancelamentos e reclamações de clientes sobre seus serviços está se elevando, como é o caso de empresas de telecomunicações, seguros e serviços bancários (MICHALSKI, 2004), além de que, neste momento, dentre as empresas que estão mais preocupadas com o gerenciamento do *churn* no Brasil estão as empresas de telefonia (IKEDA, 2006, p. 397).

Fazendo-se um recorte e olhando atentamente o setor de telecomunicações observa-se que se trata de um setor propício para estudos, pois ele é economicamente relevante e vem mudando radicalmente sua estrutura de competição principalmente com a sua privatização e devido à:

---

<sup>1</sup> Censo de capitais estrangeiros 2001 (Data base 2000) disponível em: <http://www.bcb.gov.br/rex/censoCE/resultados.asp?idpai=censo2000res> acesso em 21/10/2006.

- Introdução de novas tecnologias concorrentes – como, por exemplo, o acesso a internet sem fio (WiFi e WiMax) e a voz sobre IP (VoIP);
- Dinâmica do mercado internacional atual que, com a globalização das economias deve gerar aquisições e expansões em busca de novas fontes de receita; e
- O aumento do conhecimento e exigência dos consumidores, que buscam serviços que satisfaçam suas necessidades a preços competitivos (XEVELONAKIS, 2004).

Cabe dizer que segundo a Pesquisa Anual de Serviços do IBGE (2003), o setor de telecomunicações gerou, no ano de 2003, a maior produtividade do segmento de serviços não financeiros, garantindo 20,8% da receita operacional líquida (R\$67,9 bilhões), sendo o setor de maior contribuição embora, em número, correspondesse a apenas 0,15% do total de empresas do segmento.

Vale lembrar que o setor de telecomunicações no Brasil, após a privatização em 1998 e da instituição da livre concorrência em 2001, enfrenta, um processo, anteriormente inexistente, de competição entre as operadoras de telefonia fixa e de longa distância do país e que, apesar de passar por este processo recentemente, já apresenta alguns sinais de competitividade como, por exemplo, a guerra de tarifas nas ligações de longa distância, interurbanas e internacionais.

Além disso, contribui para a escolha do setor o fato da pesquisadora possui experiência prévia e contato com profissionais de empresas de telecomunicações – tv a cabo, telefônica fixa e móvel, facilitando o processo de entendimento, comunicação e contato com estas organizações.

#### **4.3 Abordagem da metodologia e escolha do método da pesquisa de campo**

A escolha da metodologia de pesquisa de campo é um dos pontos críticos de todo trabalho. Uma escolha inadequada prejudicaria o alcance do objetivo de pesquisa.

A análise da questão de pesquisa deste trabalho aponta como estratégia mais adequada o estudo de caso. A decisão se baseia em três fatores: relativa escassez de trabalhos com o mesmo foco proposto; dificuldade de realizar pesquisas com instituições prestadoras de serviço e de grande porte, como as do setor bancário, planos de saúde, de telefonia e de cartão de crédito; o próprio objetivo do trabalho.

Na seqüência do capítulo, aprofunda-se a opção por esse método de pesquisa, bem como se apresenta a estratégia de escolha dos casos estudados e as etapas da análise dos dados.

Para a definição do método de pesquisa deste trabalho, analisaram-se as duas possibilidades: os métodos quantitativos e os métodos qualitativos. Como destacado por Yin (2005, p.21), Eisenhardt (1989) e Selltiz *et al* (1975, p.61), optou-se por descartar um método quantitativo tendo em vista a escassa literatura sobre o tema, e por esta mesma razão, fazê-lo exploratório.

Grande influência na decisão de considerar o método quantitativo inadequado foi o fato de que as empresas prestadoras de serviço, por possuírem grande porte e estarem distribuídas geograficamente por todo o Brasil, tornam impraticável a condução de uma pesquisa quantitativa desta envergadura em função de restrições financeiras e temporais.

Assim sendo, decidiu-se por um método de pesquisa qualitativo e buscou-se na literatura as possibilidades apresentadas. Yin (2005, p. 24) apresenta as seguintes possibilidades: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso; sendo questões exploratórias, como é o caso deste trabalho, direcionadas para estudos de caso, pesquisa histórica e experimentos.

O método de pesquisa histórica é descartado neste momento por tratar-se este de um tema contemporâneo e, segundo Yin (2005, p.26-27) este método possui sua contribuição distintiva quando lida com o passado morto, quando nenhuma pessoa relevante ainda está viva para expor o que aconteceu. O método de experimentos é descartado por requerer o controle sobre os eventos comportamentais efetivos, já que o pesquisador necessita controlar todas as variáveis restantes além de o escopo de interesse, esforçando-se ao máximo para limitar o numero de variáveis a serem analisadas, características não encontradas no presente trabalho.

Desta forma, a estratégia escolhida para este trabalho é o método de estudo de caso, que conforme apresentado por Yin (2005, p.26-33) e Bonoma (1985):

- possui seu poder diferenciador na capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações - além de o disponível no estudo histórico convencional;
- possui fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador, como a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e as entrevistas das pessoas envolvidas com estes;
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados;
- tem como objetivo expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística);
- o foco principal do estudo de caso é esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões ao descrever, classificar, desenvolver teorias e testar teorias em âmbito limitado.
- investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto;
- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Por meio da análise realizada, com base em Yin (2005), Bonoma (1985), e Selltiz *et al* (1975, p.61) o método mais indicado para este trabalho seria o estudo de caso, pois a questão de pesquisa é do tipo “COMO”, não se têm controle sobre os acontecimentos e o foco se encontra em um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida organizacional real, visando, este trabalho, contribuir para o conhecimento acadêmico aplicado.

Godoy (2006, p.127) ressaltam ainda que a escolha pelo método do estudo de caso é especialmente indicado para capturar e entender a dinâmica organizacional no que diz respeito às atividades e ações formalmente e informalmente estabelecidas, secretas ou mesmo ilícitas.

O método de estudo de caso, conforme advoga Bonoma (1985) e Eisenhardt (1989), é um método de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes em determinada situação, e pode ser utilizado para atingir diversos objetivos, como prover descrições, testar ou gerar teoria. Segundo estes autores e Selltiz *et al* (1975, p. 70), o método de estudo de caso permite a construção de teoria a partir da utilização métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Bonoma (1985), no entanto, alertar para algumas especificidades dos métodos qualitativos, dentre os quais o estudo de caso se encontra. Dentre elas, o autor coloca que suas generalizações serem aplicáveis apenas sob as mesmas particulares circunstâncias e indústrias expostas no caso estudado e de que seus achados não são atemporais dado que estudos futuros podem desconfirmá-los no desenvolvimento de novas teorias.

Tomando por base as considerações de Yin (2005), Bonoma (1985), Godoy (2006), Selltiz *et al* (1975) e Eisenhart (1989), encontramos no estudo de caso o método mais adequado para a consecução dos objetivos desta pesquisa.

#### 4.4 Escolha do projeto do estudo de caso.

Primeiramente, um projeto de estudo de caso deve abordar o tipo mais apropriado para sua execução. Yin (2005) apresenta as diferentes estratégias de abordagem em um estudo de caso, de acordo com o número de exemplos estudados e de unidades de análise.

	<i>Design de Caso Único</i>	<i>Design de Caso Múltiplo</i>
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

**Figura 6 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso**

Fonte: Adaptado de YIN (2005, p. 61).

Para Yin (2005, p. 61), a abordagem única é indicada diante da pesquisa de casos únicos, extremos ou revelatórios. Esta abordagem é claramente inadequada visto que existem no



mercado um número não único de empresas utilizando o *churn* como ferramenta de marketing para manter clientes e que poderiam ser alvo deste estudo. A revisão bibliográfica apresentada aponta para a variedade de possibilidades de utilização da ferramenta estudada (gerenciamento do *churn*), indicando como melhor caminho para este trabalho um estudo de caso múltiplo. Diante dessas considerações, é preciso analisar as vantagens e problemas do enfoque múltiplo.

Yin (2005, p.68-69) é contrário à visão de outros autores que assumem como distintas as metodologias de pesquisa de casos simples e casos múltiplos, já que considera variantes dentro da mesma estrutura metodológica. De acordo com o estudioso, a vantagem na abordagem múltipla é a composição de um estudo mais convincente e robusto. A principal desvantagem consiste na grande exigência de tempo e recursos, por vezes não disponíveis aos pesquisadores independentes. Assim, deve-se refletir acerca das condições de se efetivar o estudo com esse enfoque. Yin (2005, p.69) salienta que o pesquisador deve conduzir um estudo de caso múltiplo utilizando-se da lógica de replicação, cujo objetivo imediato é verificar se a descoberta original pode ser considerada forte e digna de investigações e interpretações adicionais.

Seguindo conselhos de Yin (2005, p.75) prefere-se projetos de casos múltiplos à projetos de caso único, por apresentar maiores chances de fazer um bom estudo e reduzir a vulnerabilidade dos resultados, mesmo que com apenas dois casos. Os casos estudados provavelmente apresentem contextos distintos até certo ponto, e ainda assim chegar a conclusões comuns a partir de ambos os casos estendendo sua capacidade externa de generalização das descobertas em comparação àquelas retiradas de um único caso.

Diante do apresentado, decidiu-se pelo estudo de caso múltiplo, tanto pela riqueza de informações e análises para o estudo e desenvolvimento da teoria de marketing, quanto em função da solidez dos resultados.

Em seguida, avaliou-se a escolha entre um estudo de caso incorporado (múltiplas unidades de análise) ou múltiplo holístico (uma unidade de análise) (YIN, 2005, p. 74). Neste trabalho, preferiu-se um estudo de caso incorporado com duas unidades de análises, devido à conveniência e às dificuldades em obter cooperação de empresas brasileiras para pesquisas acadêmicas em temas estratégicos. Também em virtude desta dificuldade, optou-se por

analisar por meio de um estudo de caso múltiplo, apenas duas empresas de um mesmo setor, ou seja, inseridas num mesmo contexto de mercado, que fazem uso do gerenciamento do *churn* para manter clientes.

Uma vez tendo se decidido por casos múltiplos, o tópico a seguir discute o desenvolvimento da proposição do estudo.

#### **4.5 Proposição do estudo**

Segundo Yin (2005, p. 42), para o desenvolvimento de projetos de estudo de caso faz-se importante que o pesquisador estabeleça suas proposições, pois direcionam a atenção do pesquisador a aspectos que devem ser examinados no estudo.

No entanto, em alguns casos, o autor (2005, p. 42) advoga que as proposições não sejam necessárias, tais como em estudos de caráter exploratório, em que elas são o tema da “exploração”.

Ainda assim, para Yin (2005, p. 42-43), os estudos de caso deveriam apresentar uma finalidade e os critérios que serão utilizados para julgar a qualidade da exploração para que o pesquisador tenha clareza dos tipos de informações e relações entre variáveis buscadas no momento de sua coleta de dados em campo.

Como este trabalho tem caráter exploratório, neste tópico não são apresentadas proposições de estudo, mas sua finalidade em consonância com a questão de estudo desta dissertação. Como já apresentado anteriormente, objetiva-se para a pesquisa de campo realizada na parte empírica do estudo: "compreender como organizações de serviços do setor de telecomunicações estão utilizando o gerenciamento do *churn* para a melhoria das ações de marketing a fim de manter clientes no atual contexto brasileiro”.

Parte-se do princípio de que as empresas que adotam ações de gerenciamento de *churn* são motivadas pela necessidade de manter seus clientes. Este estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar de forma clara em que consistem os

gerenciamentos de *churn* das empresas estudadas, bem como apresentar seus principais resultados.

O tópico a seguir expõe em que constituiu a preparação para a coleta de dados para garantir a confiabilidade da pesquisa.

#### **4.6 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso**

Com o suporte da revisão bibliográfica, partiu-se para a construção e revisão do protocolo para o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 92) o protocolo é parte fundamental do estudo de caso. Para ele, o protocolo deve conter procedimentos e regras gerais a serem seguidos ao utilizar o instrumento de coleta, sendo essencial para projetos de casos múltiplos, pois aumenta a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador na coleta de dados.

O protocolo de pesquisa que tem por finalidade consolidar os principais aspectos do estudo de caso. Conforme proposto por Yin (2005, p. 92), de uma forma geral, ele se divide em quatro tópicos amplos: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do roteiro de pesquisa e guia para o relatório do estudo de caso. Pretende-se, com a redação do protocolo, sistematizar o projeto da pesquisa de campo, criando regras de coleta que orientem o autor em direção a um estudo de maior rigor científico. Com isto, outro pesquisador, seguindo os mesmos passos, deve chegar aos mesmos resultados, comprovando a veracidade dos resultados obtidos.

No primeiro tópico, “visão geral do projeto do estudo de caso”, segundo Yin, (2005, p.94-95), deve-se expressar declarações que possam ser apresentadas a qualquer pessoa que deseje conhecer o projeto, por esta razão é importante, a presença do objetivo e objeto de estudo.

No segundo tópico, “procedimentos da coleta de dados”, apresenta-se fontes gerais de informações e advertências de procedimentos (YIN, 2005, p.94-95).

O terceiro tópico, “questões de estudo de caso”, é o ponto central do protocolo, pois reflete a linha real de investigação do pesquisador. As questões colocadas nesta parte são distintas das

perguntas feitas aos entrevistados, já que servem de orientação geral ao pesquisador e não ao entrevistado. São lembretes das informações que precisam ser coletadas (Yin, 2005, p. 98).

Por fim, no “guia para o relatório”, descreve-se o esquema básico do relatório do estudo de caso. Trata-se de um esboço ou um formato elaborado pensando no público para o qual o estudo de caso de destina (YIN, 2005, p.94-101).

#### **4.6.1 Protocolo geral para os estudos de caso**

#### **4.6.2 Visão geral do projeto do estudo de caso**

A pesquisa de campo realizada é parte integrante da dissertação de mestrado tendo em vista sua submissão ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo, a qual se constitui em um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

O trabalho versa sobre a manutenção de clientes e pretende contribuir para o entendimento e a construção do relacionamento entre a empresa e o cliente, identificando em que consiste o gerenciamento de *churn*.

A pesquisa de campo fez-se necessária para compreender como o gerenciamento do *churn* está sendo utilizado na melhoria das ações de marketing para manter clientes com o objetivo de levantar suas principais aplicações pelas empresas selecionadas, no contexto brasileiro.

#### **4.6.3 Escolha dos casos pesquisados**

O elemento estudado foi selecionado respeitando os objetivos de estudo. Buscou-se uma empresa com representatividade (grande fatia de mercado) no setor de telecomunicações e tenha desenvolvido um processo de relacionamento com clientes e esteja utilizando práticas de gerenciamento de *churn*, implícito ou explícito, pra manter seus clientes atuais.

A escolha do setor de atuação das empresas já foi justificada anteriormente (tópico 4.2 deste trabalho) na medida em que se discutiram o setor de serviços e de telecomunicações como setores de grande representatividade e importância na economia brasileira e mundial.

Os critérios de escolha das empresas selecionadas foram:

- A empresa deveria ser do setor de telecomunicações;
- A empresa deveria possuir sede na cidade de São Paulo;
- A empresa deveria possuir profissionais que gerissem o seu processo de fidelização e de retenção de clientes;
- Pelo menos um dos profissionais deveria estar disposto a contribuir para a pesquisa;
- O profissional deveria possuir disponibilidade para receber a pesquisadora entre os meses de janeiro e maio de 2007.

Respeitando os critérios acima expostos e a necessidade de respeitar o projeto de pesquisa já apresentado (no tópico 4 e 5.1), foram selecionadas duas empresas: NET Serviços de Comunicação (NET) e a VIVO Participações S.A (VIVO). A quantidade se mostra adequada para a forma e profundidade do estudo e por sua conveniência.

Num primeiro momento, abordar-se-ão apenas aspectos relativos especificamente ao protocolo e ao estudo de caso da NET. O protocolo e estudo de caso da VIVO serão discutidos na sequência.

#### **4.6.4 Procedimentos da coleta de dados**

Para coleta de dados, optou-se por realizar as entrevistas pessoalmente, com base em questionário semi-estruturado. Elas foram gravadas e transcritas para posterior análise, permitindo assim uma maior fidelidade às colocações. Optou-se pela realização de entrevistas, pelas vantagens que apresenta, de acordo com Selltitz *et al* (1975, p. 267):

como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas – existe a oportunidade para a maior flexibilidade para a obtenção de informações ; além disso o entrevistador tem a oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde.

A partir do modelo teórico apresentado na figura 5 construído por meio da revisão bibliográfica, estruturou-se o roteiro de entrevista.

Antes da aplicação do roteiro, realizou-se um pré-teste que, segundo Yin (2005, p. 104), “é uma ocasião de ensaio formal em que o plano de coleta de dado deve ser utilizado de forma tão fiel quanto possível como na rodada final de testes”, auxiliando no aprimoramento dos planos para a coleta de dados e ajudando a desenvolver o alinhamento relevante das questões.

O pré-teste foi realizado com Luciana Aguiar Cemerka, profissional de marketing da gerência de fidelização de clientes do segmento Premium da Telefônica, em 02 de março de 2007, às onze horas.

Após refinamento com o pré-teste, as entrevistas foram realizadas e, além delas, foram também utilizadas outras fontes de evidências apresentadas por Yin (2005, p. 113-124) e por Eisenhardt (1989) para evitar vieses devido a possíveis questões mal elaboradas ou respostas imprecisas e enviesadas, proporcionar maior substancialidade e robustez tais como, documentação, registros em arquivos e observações de campo.

#### **4.6.5 Questões do estudo de caso**

As questões colocadas nesta parte são distintas das perguntas feitas aos entrevistados, já que servem de orientação geral ao pesquisador e não ao entrevistado. São lembretes das informações a ser coletadas (YIN, 2005, p. 98). Para este trabalho, desenvolveram-se as questões:

1. Descreva a importância dada à manutenção dos clientes atuais para a empresa.
2. Qual é o conhecimento da empresa sobre as razões que fazem os seus clientes atuais se manterem-se fiéis à empresa? Quais as razões?
3. A empresa conhece o perfil dos clientes que deixam de se relacionar com ela? Quem são estes clientes? Quais os fatores que fazem os clientes deixarem-na e mudarem de fornecedor?
4. A empresa tem algum “processo sistemático de tentar ativamente reter consumidores antes deles desertarem” (gerenciamento de *churn*)? Descreva como ocorre este processo.

5. Quais as estratégias e as ferramentas utilizadas pela empresa para manter seus clientes atuais?
6. Quais os recursos necessários? Quais os objetivos específicos e que tipo de ação é tomada?
7. Quais os resultados obtidos com este processo (previstos e reais)?

Foram estas as questões iniciais de pesquisa, de interesse da pesquisadora, utilizadas para a confecção do roteiro de entrevista específicas do protocolo deste estudo, disponível no apêndice.

#### **4.6.6 Guia para o relatório**

Após a coleta, os dados da empresa são descritos de forma dissertativa, sendo utilizados na confecção do caso, apresentado na forma de um relatório.

A redação do relatório de pesquisa, em um primeiro momento enfoca a descrição das informações coletadas sobre a empresa, uma das estratégias analíticas gerais apresentadas por Yin (2005, p.142) para a realização do estudo de caso. Sendo executada seguindo a estrutura do modelo teórico proposto (na Figura 5).

Nesta etapa de descrição do caso, procurou-se disponibilizar ao longo do texto, os dados e informações originais para checagem e verificação das informações, pois como advogam Godoy (2006, p.139), as conclusões a respeito do caso, etapa a ser apresentada após a descrição do caso, devem ser apoiadas nos dados coletados para ser internamente válida.

Após a confecção desta parte descritiva, é feita análise criteriosa de cada um dos casos individualmente com base na "técnica de modelos lógicos", uma das técnicas analíticas específicas, proposta por Yin (2005, p.156-157). A técnica de modelos lógicos consiste em comparar modelos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Neste trabalho, os dados coletados são confrontados com o modelo proposto (figura 5), visando compreender como o gerenciamento de *churn* está sendo utilizado por empresas brasileiras do setor de telecomunicações.

Após a redação do relatório do estudo de caso da NET, o processo acima citado se repetiu para a descrição e análise do segundo caso estudado, caso da empresa VIVO.

Num terceiro momento, a redação passa a ser comparativa entre os casos em busca de similaridades e diferenças, seguindo os tópicos abordados na descrição do caso.

Por fim, fez-se a consolidação das contribuições das informações encontradas no estudo de campo e a conclusão da pesquisa de campo.

Como visto, em resumo, a pesquisa de campo teve objetivo exploratório, sendo de natureza qualitativa, realizado por meio do método de estudos de casos múltiplos, sendo a principal técnica de coleta de dados a entrevista pessoal, baseada em um roteiro de perguntas semi-estruturado e em um protocolo de pesquisa específico de cada um dos casos.

Na seção seguinte serão descritos os protocolos específicos de cada caso e os casos estudados, separadamente. O primeiro protocolo e caso a serem apresentados se referem a NET Serviços de Comunicação. O segundo protocolo e caso a serem apresentados se referem a VIVO.



## **5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS**

### **5.1 Protocolo específico para o estudo de caso Net**

#### **5.1.1 Procedimentos da coleta de dados**

Para coleta de dados, optou-se por realizar as entrevistas pessoalmente, com base em questionário semi-estruturado. Foram entrevistadas três profissionais da organização. As profissionais foram escolhidas segundo a conveniência (através de contatos pessoais da pesquisadora), a responsabilidade em gerir ações de retenção e fidelização, e disponibilidade por parte da empresa.

Foram realizadas:

- Entrevista com Adriana Cardoso de Almeida, coordenadora de retenção e rentabilização, realizada em 16 de abril de 2007, às 14hs, na Cidade de São Paulo. Graduada e pós-graduada em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas, 29 anos. Com a experiência de quatro anos trabalhando no mercado de telecomunicações e há um ano na NET, suas principais responsabilidades são: gerenciamento de ações de rentabilização e retenção de clientes, além de acompanhar os resultados de relacionamento.
- Entrevista com Ana Cláudia de Oliveira em 22 de maio de 2007, às 11hs, na Cidade de São Paulo. Ana Cláudia é analista de marketing da área de “Retenção por Opção”, graduada em Marketing na Anhembi Morumbi, 27 anos. Com a experiência de oito anos trabalhando no mercado de telecomunicações e há sete meses na NET, suas principais responsabilidades são: dar suporte à operação de retenção que atende aos clientes de todo o Brasil, identificar oportunidades de melhorias, estruturar e implantar ações corretivas e acompanhar os resultados.
- Entrevista com Liliane Silva Macedo, também em 22 de maio de 2007, às 11hs, na Cidade de São Paulo. Liliane é analista de marketing da área de “Retenção por Opção”, graduanda em Marketing pela Universidade Paulista, 23 anos. Com a experiência de um

ano trabalhando no mercado de telecomunicações e há um ano e meio na NET, suas principais responsabilidades são: dar suporte e desenvolver campanhas de incentivo à operação de retenção que atende aos clientes de todo o Brasil, identificar oportunidades de melhorias, e estruturar e implantar ações corretivas.

Além das entrevistas, foram também utilizadas outras fontes de evidências. Neste trabalho, foram também consultadas as seguintes páginas na internet:

- TELECO. INFORMAÇÕES EM TELECOMUNICAÇÕES. **Seção: Banda larga e VOIP.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/blvoip.asp>>. Acesso em 29/05/2007.
- TELECO. INFORMAÇÕES EM TELECOMUNICAÇÕES. **Seção: Telefonia fixa.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opfixa.asp>>. Acesso em 29/05/2007.
- TELECO. INFORMAÇÕES EM TELECOMUNICAÇÕES. **Seção: TV por assinatura.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em 29/05/2007.
- NET TV. Net Serviços de Comunicação S.A. **Institucional.** Disponível em: <<http://nettv.globo.com>>. Acesso em 29/05/2007.
- RI NET. Relações com investidores da Net Serviços de Comunicação S.A. **Divulgação de Resultados do 1T07.** Disponível em: <<http://www.ri.netservicos.com.br>>. Acesso em 29/05/2007.

Em resumo, para o desenvolvimento do estudo de caso, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- Dados primários: entrevistas com gerentes e demais executivos ligados ao relacionamento com o cliente.
- Dados secundários: materiais disponibilizados pela organização, como a documentação exposta no website institucional das empresas.

Conforme os aspectos principais apresentados no protocolo geral para os casos de caso e o específico para o estudo de caso NET, na subseção a seguir, será descrito o caso da NET Serviços de Comunicação.

## 5.2 Caso 1 – Net

O caso da NET Serviços de Comunicação inicia-se caracterização e pela contextualização da empresa feita por meio do detalhamento do histórico de suas atividades no Brasil e por informações sobre seu ambiente competitivo.

Em seguida, são apresentados o foco estratégico da empresa, a importância dada à retenção de clientes, estratégias e ações praticadas neste intuito. Foca-se no o processo do gerenciamento de *churn* e as ferramentas utilizadas neste processo, os objetivos traçados e esperados, os entraves e as limitações e, por fim, os resultados alcançados. Esta divisão foi feita tendo como base os conceitos apresentados pela literatura estudada.

## **5.2.1 Descrição do estudo de caso**

### **5.2.1.1 Características da empresa**

- Nome da empresa: Net Serviços de Comunicação.
- Grupo ao qual pertence: Globo Comunicações e Participações (Globopar) e Teléfonos de México (Telmex).
- Nacionalidade do capital majoritário: Brasileiro (Globopar).
- Número de funcionários: 10 mil.
- Linha de produtos: TV a cabo, Telefonia VoIP, Internet Banda Larga.
- Receita Bruta de 2,468 bilhões de reais em 2006, lucro líquido de 82 milhões de reais, no mesmo período.
- Principais concorrentes: TVA, Direct TV - Sky, Brasil Telecom, Telefônica, WayTV, Telemar.
- Participação de mercado: líder no mercado de tv a cabo com 38% do mercado, 14% do mercado de internet brasileiro e 0,4% do mercado brasileiro de telefonia.

### **5.2.1.2 Histórico da empresa**

A Net Serviços iniciou suas operações em 1994 com o nome de Multicanal Participações S.A. (Multicanal), através da aquisição de pequenas operadoras de TV a cabo e de licenças

operacionais para diversas localidades, sendo seis delas no Estado de São Paulo, uma no Estado de Goiás e outra no Mato Grosso do Sul.

À medida que o negócio se desenvolveu, tornou-se necessário encontrar sócios estratégicos que pudessem adicionar capital e *expertise* de programação. No final de 1997, a Globo Comunicações e Participações S.A. (Globopar) e a União Comércio e Participações, uma subsidiária integral do Banco Bradesco S.A., adquiriram o controle da empresa e iniciaram uma trajetória de fortes investimentos na expansão da área de atuação principalmente por meio de aquisições.

Em 1998, a empresa torna-se a maior operadora de sistema múltiplo de televisão por assinatura ("MSO") do País adquirindo outras operadoras como a NET Belo Horizonte, NET Anápolis e NET Piracicaba. Em setembro do mesmo ano, assumiu os principais ativos da Globo Cabo Participações S.A, o que inclui 97% da participação acionária na Cabodinâmica TV Cabo São Paulo S.A. (antiga NET São Paulo), 63% da NET Rio S.A., 100% da NET Brasília S.A., 92,14% da NET Recife S.A. e 50% da participação acionária na Unicabo Comunicações e Participações S.A..

Em 17 de julho de 2000 adquiriu a VICOM, que possuía mais de três mil estações terrenas de telecomunicação por satélite instaladas no Brasil, o que configurou um importante passo para a entrada no mercado de transmissão de dados. Em 18 de setembro do mesmo ano, a empresa comprou a NET Sul, segunda maior operadora de cabo do Brasil na época, com 374 mil assinantes e 1,1 milhão domicílios cabeados, representando uma relevante base com perfil para a introdução de serviços de maior valor agregado.

Em junho de 2001, assinou o contrato de adoção de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa - Nível 1 com a Bovespa, passando a adotar práticas que minimizam possíveis conflitos de interesses entre os seus acionistas e os responsáveis pela sua gestão, e mantendo um alto padrão em transparência no relacionamento com a comunidade financeira. Um ano depois, firmou o contrato de Nível 2 adotando práticas ainda mais rígidas de transparência com o mercado de capitais.

Em maio de 2002 houve a alteração da denominação social da companhia para NET Serviços de Comunicação S.A., tendo como principal objetivo associar o nome da empresa à marca

pela qual ela é reconhecida pelos seus clientes e enfatizar a sua preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao assinante.

Durante 2003, foi reiniciada a publicidade nos meios de comunicação, melhorando a infraestrutura de vendas com a criação de pontos de venda locais.

Em 2004, a NET passou por uma reestruturação financeira apoiada na emissão de novas ações. Em 2005, a Telmex adquiriu 49% de participação na GB participações, uma sociedade de propósito específico, e passou a integrar junto com a Globo Participações, detentora dos 51% complementares, o novo bloco de controle da NET Serviços.

Em 2005, a NET desenvolveu novos canais de vendas que visavam atingir ao mercado de varejo e aos condomínios, e passou a ser mais agressiva na oferta de seus produtos através de um call center ativo a seus clientes atuais e potenciais. Em 2006, em parceria com a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. ("Embratel"), lançou o serviço Net Fone Via Embratel, que marca a entrada da empresa no mercado de telefonia fixa e possibilita à comercialização da oferta conjunta de serviços de vídeo, voz e dados - "*triple play*".

### **5.2.1.3 Empresa e realidade de mercado**

A NET Serviços é a maior operadora de televisão por assinatura na América Latina, com base no número de assinantes e de lares conectados. Atualmente, seus principais serviços incluem:

- programações tradicionais de televisão por assinatura e serviços do tipo pay-per-view - que incluem uma variedade de eventos esportivos como a transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol, shows musicais e filmes, sob a marca "NET";
- canais adicionais e mais opções de programação e serviços de valor agregado, tais como canais de áudio, "near video-on-demand" e outros serviços interativos possibilitados pelo cabo digital sob a marca "NET Digital";
- serviços de Internet em banda larga sob a marca "NET Virtua";
- serviço de telefonia fixa em parceria com a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. ("Embratel"), sob a marca "Net Fone via Embratel".

Os serviços de TV por assinatura são destinados à distribuição de sinais de vídeo e/ou áudio para assinantes. Os serviços são prestados por meio de quatro modalidades de tecnologia ou tipo de outorga:

- TV a Cabo, em que a distribuição de sinais é feita por intermédio de meios físicos, ou seja, cabos coaxiais e fibras óticas;
- MMDS (Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanais), em que a distribuição de sinais utiliza radiofrequências na faixa de microondas, sendo estas de 2500 a 2680 MHz;
- DTH (*Direct To Home*), em que a distribuição de sinais para os assinantes é feita através de satélites;
- TV por Assinatura (TVA), em que a distribuição de sinais utiliza radiofrequências de um único canal em UHF (TELECO, 2007).

O mercado brasileiro de TV por assinatura terminou o ano de 2006 com 4,6 milhões assinantes e um faturamento de 5.500 milhões de reais (TELECO, 2007). Neste mesmo período, a NET foi a maior empresa de TV por assinatura do Brasil via TV a cabo, com aproximadamente 39% do total dos assinantes da indústria, sendo líder em participação de mercado, com 1,812 milhões de clientes (TELECO, 2007).

O mercado de TV por assinatura é bastante concentrado, e em 16/05/2007 aumentou ainda mais esta concentração visto que a Anatel aprovou a aquisição da Vivax pela Net.

Já, o mercado brasileiro de internet banda larga está em crescimento e terminou o ano de 2006 com 5,6 milhões assinantes (TELECO, 2007). O serviço é oferecido por empresas que possuem autorização da Anatel e podem ser classificadas em:

- ADSL, oferecida pelas operadoras de telefonia fixa utilizando os cabos telefônicos. Marcas que utilizam esta tecnologia são: Speedy, Velox e Turbo;
- *Cable modem* oferecida pelas operadoras de TV a cabo utilizando pelas operadoras de MMDS;
- Internet Banda Larga wireless é oferecido das seguintes formas: conexão por rádio direto ao cliente ou até o condomínio onde é distribuído através de rede local; conexão via Satélite. Marcas que utilizam esta tecnologia são: Easyband da StarOne, Raggio e BRATv; e conexão em terceira geração (3G do celular) como o Giro (Vésper/Embratel);

- Existem ainda conexões IP dedicadas oferecidas principalmente para o mercado corporativo.

A grande maioria das conexões de internet é realizada por tecnologia ADSL e via cabo (*cable modem*), como mostra tabela a seguir:

**Tabela 1 - Total de conexões Banda Larga no Brasil**

Milhares	2002	2003	2004	2005	2006
ADSL	530	983	1.883	3.152	4.341
TV assinatura (Cabo)	135	203	367	629	1.200
Outros (Rádio) *	N.D.	13	30	75*	115*
Total Brasil	694	1.199	2.280	3.856	5.656

\*Não inclui satélite.

Fonte: Teleco, 2007.

No mercado de Internet banda larga no Brasil, a empresa encerrou 2006 atingindo uma fatia de mercado de aproximadamente 10%, liderando o segmento de Internet banda larga dentre as empresas de TV por assinatura, com 727 mil clientes (NET TV, 2007), sendo a TVA com a marca Ajato sua principal concorrente, com crescimento expressivo e domínio do mercado, como se observa na tabela abaixo:

**Tabela 2 - Base de clientes de serviços de banda larga de empresas de TV por Assinatura**

Milhares	1T06	2T06	3T06	4T06	1T07
Net (Vitua)	452	532	630	727	830
Vivax	96	106	121	135	154
TVA (Ajato)	N.D.*	N.D.*	N.D.*	62	N.D.*
Outras	N.D.*	N.D.*	N.D.*	N.D.*	N.D.*
Total	789	914	1.057	1.200	1.347

Fonte: Teleco, 2007

Já, a base de clientes de telefônica fixa, com o NET Fone via Embratel, contava, no mesmo período, com 182 mil clientes e 0,4% do mercado brasileiro de telefonia. Em abril de 2007, Apenas um ano após seu lançamento, a base de clientes conectados do NET Fone Via Embratel atingiu 257,4 mil, representando uma penetração de 31% sobre a base de clientes do







Figura 8 -Estrutura organizacional da NET

Fonte: Relatório on line de 2006 (NET TV, 2007).

#### 5.2.1.4 Foco estratégico da empresa

A missão da NET é apresentada com o desafio de "ser a melhor solução em multiserviços via cabo conectando pessoas de suas casas com o mundo" (NET TV, 2007). A estratégia de atuação da empresa consiste em manter sua posição de principal provedor de serviços de televisão por assinatura no Brasil e continuar a ampliar seus negócios de banda larga. Segundo uma das entrevistadas, "a estratégia é delineada para fazer a NET crescer e ser a maior empresa de banda larga e televisão até 2010".

A empresa tem como valores ser íntegra na condução dos negócios e relacionamentos com os diversos públicos da empresa. Buscar resultados de valor para clientes, acionistas e colaboradores, garantindo o crescimento sustentável da companhia. Prestar serviços e desenvolver permanentemente as pessoas, com excelência. Fomentar o trabalho em Equipe com cooperação mútua, respeitando as características de cada indivíduo. Agir com eficácia, rapidez e objetividade, por meio de atitudes pragmáticas (NET TV, 2007).

As entrevistadas alegam que os executivos estão aprendendo a se preocupar com o relacionamento com os clientes e sua satisfação, foco atual da empresa. O foco da Net, que até

o ano passado era vender através da conquista de novos clientes, passou a ser também a conquista da fidelidade e o encantamento do cliente. Para elas, todos os funcionários da empresa têm a visão clara da importância do cliente e dos objetivos da empresa.

Visão reforçada em discursos e apresentações do Previdente da empresa, Francisco Valim. A mensagem que ele enfatiza é de que a NET só conseguirá se manter no mercado, se oferecer produtos confiáveis e de alta qualidade, além de um serviço prestativo de atendimento aos clientes.

O serviço de atendimento aos clientes passou a ser uma preocupação crucial para esta empresa que contrata uma empresa independente para realizar uma pesquisa bimestral que é apresentada ao Conselho de Administração. Se a Companhia não atingir alguns níveis determinados de qualidade de atendimento, cada funcionário é negativamente impactado em sua remuneração variável (NET TV, 2007).

A NET está aprimorando sua cultura, a qual está sendo orientada na direção da qualidade do atendimento ao assinante. Para a coordenadora de retenção e rentabilização, dentre as ações que mostram o esforço de uma atuação voltada ao cliente é a busca constante de informações sobre seu perfil de utilização dos serviços, a composição da família, idade, classe social, e região onde moram. Ela alega que a empresa segmenta seus mercados considerando estas informações e atualizando o estudo a cada seis meses.

Para entender as necessidades dos clientes e agir de forma a atendê-las, uma das entrevistadas expõe que, antes de lançamento de ofertas, são realizados pilotos. Neles são testados empacotamentos com produtos diferentes, com preços diferentes, com modelos de telefonia diferente, para entender como se comportam os diferentes perfis de cliente.

Alguns fatores são ressaltados como contribuindo para o foco no cliente, entre eles a empresa ter uma meta única, cujo cumprimento se reflete na bonificação anual dos funcionários, no valor de três salários. Esta meta consiste no cumprimento dos valores acordados em orçamento em relação a:

- O lucro antes de impostos (EBTDA);
- O número de clientes da empresa;

- A redução da taxa de *churn*. Taxa que, em média, é de 13,5%, este ano objetiva-se reduzir a uma taxa de 13% de *churn* de domicílios atendidos.
- A taxa de satisfação e insatisfação do cliente medida em pesquisa mensal. A meta neste ano é de atingir 83% de satisfação total, o que em uma escala de 0 a 10, se reflete em notas 9 ou 10 e, atingir menos de 13% de taxa de insatisfação, índice de notas menores do que 4, na mesma escala.

Para entender os hábitos e preferências dos clientes e detectar oportunidades contínuas de melhoria, uma das grandes áreas da empresa se foca na realização de pesquisas de mercado. O resultado das pesquisas é acompanhado por todos os funcionários da empresa por meio das ferramentas de divulgação interna (NET OnLine) e das reuniões mensais de resultado com o presidente da empresa. Nestas reuniões mensais, também se acompanham os indicadores de movimentação de clientes – quantidade de novos clientes adquiridos, de clientes perdidos e rentabilidade-, além de indicadores satisfação e insatisfação dos clientes, e avaliam-se os processos da empresa.

A coordenadora de retenção e rentabilização ressalta que outros aspectos também ajudam a corporificar a preocupação da empresa, dentre eles a existência de dois departamentos - departamento de inteligência de mercado e de pesquisa que concentram conhecimentos sobre os clientes. Além destes, há um departamento, chamado gestão de base, responsável por entender a visão do cliente e fazer a empresa agir em conformidade com ela.

O departamento de gestão de base, em que atua uma das entrevistadas, ainda está em fase embrionária. Sendo recente e em estruturação, este departamento limita-se neste momento a aspectos operacionais, como por exemplo, replicar melhores práticas de telemarketing de uma operação de atendimento para outra. Este departamento é também responsável por analisar a rentabilidade atual do cliente.

Existe o envolvimento de várias áreas no relacionamento com o cliente. As principais são: as áreas técnicas para a realização de visitas e esclarecimento de dúvidas técnicas, centrais de atendimento telefônico ao cliente, a área de gestão de base com a realização de pilotos de serviços e ofertas, e as áreas de atendimento pessoal. Além destas, as gerencias regionais realizam uma espécie de “berçário” do relacionamento com o cliente, realizando ligações de

boas-vindas com o objetivo de explicar o funcionamento do produto, conhecer a experiência tida pelo cliente e oferecer, se necessário, a visita de um técnico especializado.

Com o intuito de melhorar o atendimento a seus clientes, a NET modificou o modelo de atendimento da Central de Relacionamento e passou a adotar um padrão de atendimento telefônico por especialidade em serviço e não por localidade geográfica. Desse modo, foram criadas centrais para questões técnicas, de faturamento e cobrança, relacionamento com o cliente e uma multifuncional. Desta forma, as atividades tais como de vendas, atendimento e retenção de clientes não são atividades realizadas em uma mesma central, sendo administradas de forma diferente e por equipes diferentes, cobradas pela solução do problema do cliente e não apenas pelo número de chamadas atendidas.

Além do atendimento telefônico, outra forma de contato com o cliente é o atendimento pessoal a clientes, chamadas de “ATPs”:

“[uma das formas de atendimento] muito utilizada em cidades pequenas em que as pessoas preferem ir porque conhecem todo mundo, sentam, conversam, tomam o cafezinho, resolverem seus problemas, pedem pra o técnico ir em casa [...]” como citado pela coordenadora de retenção e rentabilização.

#### **5.2.1.5 Gerenciamento de *churn***

A NET acredita que, ao oferecer um melhor atendimento ao cliente, será capaz de diminuir sua taxa de *churn*, que no último ano variou em torno de 13,5% em seus principais serviços, e limitar as despesas com dívidas incobráveis (NET TV, 2007).

Para melhorar a retenção de clientes, segundo uma das entrevistadas, o processo de atendimento aos clientes foi reestruturado “para ajustar o produto à necessidade e ao bolso do cliente”. Foram definidos níveis diferentes de prioridade no atendimento técnico aos clientes. Além disso, foram estabelecidas políticas de descontos e de oferta de degustação de serviços.

Além disso, a empresa tem um “processo sistemático de tentar ativamente reter consumidores antes deles desertarem” . Segundo Adriana, coordenadora de retenção e rentabilização, o

processo na NET foi planejado, testado através de pilotos, pessoas foram alocadas para gerenciar o processo e sistemas foram desenhados para o efetivo funcionamento dele.

Dentre os benefícios buscados por meio do gerenciamento de *churn*, estão: entender os pontos em que a empresa está falhando com o cliente e corrigi-los, impedir a migração da base de clientes para a concorrência, evitando incorrer em custos de aquisição para trazer o cliente rentável de volta à empresa. Isto para permitir que a empresa seja bem sucedida em sua estratégia de crescimento empresarial.

Pelo acompanhamento dos relatórios de gerenciamento de *churn*, as entrevistadas colocam que as principais razões alegadas pelos clientes para a solicitação de cancelamento de serviço na empresa são: problemas técnicos como a TV a cabo, como quando não há sinal há dias; demora na instalação e prestação dos serviços; promessas não cumpridas feitas na hora da venda dos serviços; ofertas mais agressivas de empresas concorrentes; e mudança de endereço para uma área em que a empresa não atua.

Tanto em TV por assinatura como em internet banda larga, o principal motivo de desconexões solicitadas voluntariamente pelos clientes é a mudança de endereço para áreas em que a Companhia não atende, correspondendo a 50,4% do total de cancelamentos de TV por assinatura e a 62% do total desligamentos do serviço de internet banda larga (NET TV, 2007).

Já, as razões detectadas em pesquisa e que fazem os clientes atuais da NET manterem-se fiéis são principalmente relacionados à sua satisfação. Um dos fatores que explica este índice é a qualidade do serviço prestado obtida por meio da variedade da programação, exclusividade da programação GloboSat, valores competitivos de taxas de adesão e mensalidade, e a qualidade da rede (NET TV, 2007).

Em razão do maior conhecimento dos motivos pelos quais os clientes desertam e os motivos que geram aumento de satisfação, a empresa busca a alteração de processos, ofertas e a forma de interação com o cliente, o que inclui alterações nos processos de venda e pós-venda dos serviços. Nota-se a ênfase destes esforços pela criação de uma área de gestão de base.

Para o gerenciamento de *churn*, foram desenvolvidos modelos de propensão de *churn* voluntário e involuntário em parceria com a área de inteligência comercial, que foi responsável pela modelagem dos dados.

A modelagem de propensão é feita classificando os clientes com relação ao *churn* voluntário e involuntário, em classificação de alta, média, e baixa propensão. As variáveis consideradas para este estudo são basicamente: tempo de relacionamento com a empresa, número de ligações recebidas na operação de atendimento, região geográfica em que reside, classe econômica, e medições de qualidade de transmissão de sinais.

O modelo de *churn* involuntário visa classificar o número de clientes perdidos por não pagamento da conta pelo cliente, seja por erros na emissão da fatura por parte da empresa ou por decisão do cliente. O *churn* involuntário é um dos principais problemas de perdas de clientes, no começo da vida do cliente com a empresa. O modelo de *churn* voluntário visa reduzir o número de clientes perdidos pelos demais motivos.

Espera-se que com a modelagem de dados e o desenvolvimento do modelo de propensão involuntário, a empresa consiga direcionar melhor seu esforço de venda, adequando pacotes de serviços para os clientes conforme suas necessidades e suas capacidades de pagamento. Espera-se também que a empresa seja capaz de corrigir possíveis erros em seu processo de faturamento e cobrança, para agir antes que o cliente fique insatisfeito e decida por abandonar a empresa.

A Net prioriza reter os clientes com a propensão de *churn* involuntário e voluntário alto. Como coloca um dos entrevistados,

Estamos focando os clientes com propensão alta nos dois eixos. Estes são os clientes que estão com problema de *churn* involuntário, ou seja, ele não está pagando a conta, muito provavelmente por estar com problemas técnicos na prestação de serviço ou de venda feita de forma inadequada, por terem oferecido algo e não terem entregado.

Para evitar que o cliente com alta propensão a cancelamento se torne um “*churner*” (ex-cliente), a empresa faz ligações pró-ativas perguntando a este cliente, se o cliente está satisfeito com os serviços da empresa e se a empresa pode ajudar ao cliente de alguma forma. O processo prevê dois contatos para acompanhamento do cliente, o primeiro quando se

detecta alta propensão de *churn* voluntário e involuntário e, um segundo, para acompanhamento, após 6 meses deste primeiro contato pró-ativo. Uma das entrevistadas ressalta que esta ação ainda não é contínua.

Muito embora exista a crença de que “a empresa devesse diagnosticar possíveis problemas, antes de o cliente ter de reclamar” como observa uma das entrevistadas. Em termos de ação reativa, quando o cliente toma a iniciativa e entra em contato com a empresa e diz que deseja cancelar a contratação dos serviços da NET, ele é direcionado e atendido por uma célula de retenção e reversão na central de atendimento.

Segundo as entrevistadas, para dar uniformidade ao atendimento ao cliente que deseja cancelar a contratação de serviços, há uma matriz que direciona o atendente em suas respostas e soluções a serem acionadas. A primeira ação tomada pelo atendimento é sempre tentar resolver o problema primeiro. Em 75% dos casos, os clientes são dissuadidos de sua idéia inicial de cancelar o relacionamento com a empresa e são retidos com argumentação e promessa de pronto atendimento técnico. Em alguns casos, outras tratativas diferenciadas são utilizadas conforme rentabilidade do cliente, tais como descontos (a isenção da assinatura mensal, degustação de seleção de canais adicionais sem acréscimo de preço, instalação gratuita de ponto adicional), adequação de produto ao perfil de cliente, proposta de ofertas mais atraentes do que as da concorrência e serviços adicionais, como por exemplo, para clientes com atraso de pagamento da fatura, oferta-se a facilidade de cobrança por débito automático. Ferramenta não aberta para todos os canais de atendimento.

Este primeiro contato do cliente telefônico com o cliente que deseja deixar a empresa, segundo uma das entrevistadas, não é a única chance de retê-lo explorada pela empresa. Quando a empresa não consegue dissuadir o cliente a não cancelar o relacionamento com a empresa, e é solicitado o cancelamento do contrato de prestação de serviços, ela agenda a desconexão e possível retirada de equipamentos em posse do cliente. Dias após o primeiro contato e antes da efetiva retirada dos equipamentos, entra em ação uma equipe de “reversão”, que entra em contato com o cliente tenta novamente não perdê-lo e, se não obtiver sucesso, é confirmado efetivo cancelamento.

Semanalmente são acompanhados relatórios da operação de retenção de clientes em que são observados o número absoluto de *churn* e os motivos destes cancelamentos. Em conjunto com

os coordenadores das operações, as áreas gestoras do cliente estudam soluções a serem implantadas de imediato com o objetivo de reverter os principais problemas apontados pelos dados.

Estas soluções fazem parte dos esforços para gerenciar o *churn*, que usa como subsídio informações vindas das áreas de contato direto com o cliente e informações sobre as iniciativas de concorrentes nas áreas de atuação.

As entrevistadas citam a importância dos sistemas de informação no armazenamento e acessibilidade dos dados coletados junto aos clientes. A empresa conta com diversas informações sobre o cliente, o que inclui o registro dos contatos com as operações de atendimento. Estas informações estão num sistema único que está disponível a todas as equipes que mantêm relação direta com clientes.

Segundo uma das entrevistadas, a empresa tem hoje interesse de transformar as informações sobre o cliente e suas necessidades em modificações do serviço, mas ainda falta desenvolver algumas capacidades operacionais e sistêmicas para tanto. Capacidades que requerem desenvolvimento sistêmico e que levam mais tempo para ficarem prontos.

O suporte da área de tecnologia da informação é ressaltado pelas entrevistadas. Ela é vista como provedora de ferramentas essenciais para incrementar resultados:

sendo muito difícil trabalhar [na retenção de clientes] sem ela”. Pessoas qualificadas são vistas como necessárias, mas segundo uma entrevistada, “[...] não adianta você ter pessoas boas sem uma tecnologia boa [...]. Sem estas tecnologias, a empresa trabalha com base em suposições.

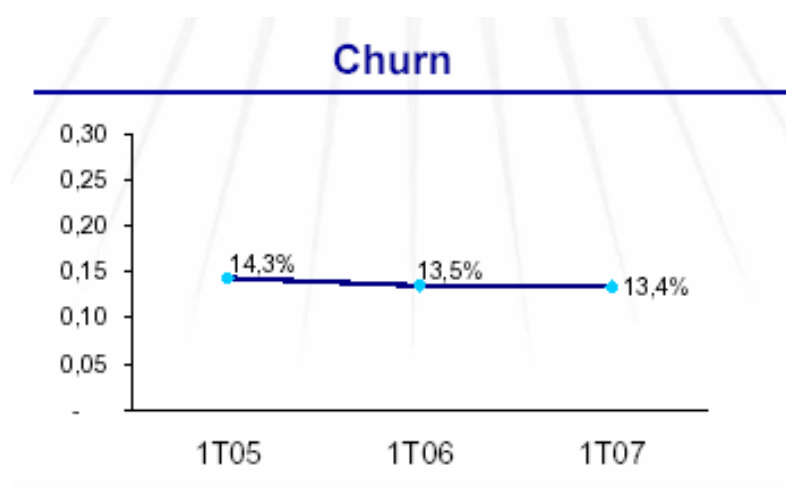
Para uma das entrevistadas, tecnologia apenas não é suficiente, é preciso que as pessoas utilizem-na de forma adequada. As entrevistadas expõem que as tentativas de mascarar os dados das áreas cujo desempenho é medido pela taxa de cancelamentos dificultam o controle e o desenvolvimento de ações corretivas e reativas, impactando nos resultados do gerenciamento de *churn*. Nas palavras dela, “quando há alterações de relatórios [...] e percebe-se de forma tardia que houve um crescimento do nível de cancelamento, muitas vezes já não há tempo de reverter os números [...]”.



### 5.2.1.6 Resultados do gerenciamento de *churn*

Calcula-se a taxa de *churn* a partir do número total de assinantes desconectados da rede (excluindo assinantes cujos sinais tenham sido temporariamente bloqueados) em um determinado período em relação ao número médio de assinantes pagantes no mesmo período. Incluem-se como desconectados apenas os assinantes cujos pagamentos estejam atrasados há mais de 30 dias. Quando um assinante é reconectado, desconta-se este assinante do número de assinantes desconectados do período.

A taxa de *churn* dos últimos 12 meses de TV por Assinatura apresentou uma leve queda, saindo de 13,5% no primeiro trimestre de 2006 para 13,4% no primeiro trimestre de 2007 (ver figura 3). Taxa considerada pela empresa uma das mais baixas do setor. A empresa acredita que essa taxa reduzida se deva não somente a ações específicas voltadas para a fidelização, mas também a uma política adequada de vendas, e a conveniência dos produtos e serviços (NET TV, 2007).

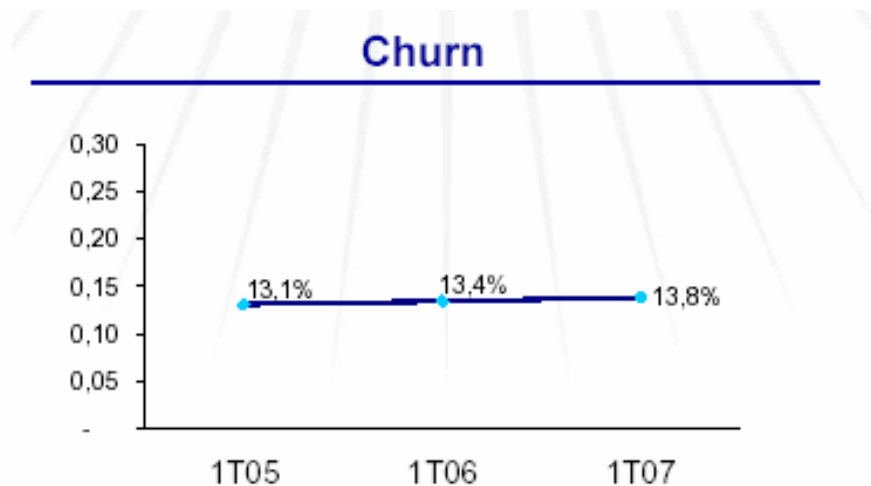


**Gráfico 1 - Evolução de cancelamentos de tv por assinatura**

Fonte: (NET TV, 2007).

Como consequência das maiores vendas e da manutenção do *churn* em um patamar baixo, a base de clientes conectados de TV por Assinatura apresentou um crescimento de 18% totalizando 1.887,4 mil no trimestre ante 1.599,5 mil no mesmo período do ano anterior.

Já, a taxa de *churn* do Vértua (internet banda larga) fechou o primeiro trimestre de 2007 em 13,8%, uma leve alta em comparação aos 13,4% apresentados no primeiro trimestre de 2006, mas ainda considerado baixo pela empresa (ver Figura 2).



**Gráfico 2 - Evolução de cancelamentos de banda larga**

Fonte: RI NET (2007)

A base de clientes conectados de banda larga continuou a crescer em um ritmo forte, atingindo 830,3 mil clientes ao final do primeiro trimestre de 2007, uma alta de 84% em comparação aos 451,6 mil clientes do mesmo período do ano anterior.

### 5.3 Análise e interpretação do caso NET

Neste tópico, examina-se de forma consistente o estudo de caso individualmente, frente à teoria exposta na revisão de literatura.

A NET serviços atua num mercado competitivo e ainda em crescimento, tendo posição de destaque em seus dois principais serviços (TV a cabo e internet banda larga). Apesar de não se encontrar em um mercado maduro, sofre pressão pela manutenção de clientes.

Observa-se a intenção da organização de estabelecer uma orientação para mercado, como apresentado por Kohli e Jaworski (1990). Para tanto, a NET visa atuar com foco no consumidor, buscando que todas as áreas da empresa dêem importância primordial ao consumidor e busquem a rentabilidade da organização como resultado.

A empresa busca inteligência de marketing sobre fatores de mercado e fatores relacionados a necessidades atuais e futuras dos consumidores, para entendê-los e, posteriormente, implantar ações voltadas às suas necessidades. Atuam nestas busca áreas tais como a de gestão de marketing e de inteligência mercadológica, destinadas a entender os hábitos e preferências dos clientes, detectar oportunidades contínuas de melhoria, entender a visão do cliente e fazer a empresa agir em conformidade com ela. Além disso, há reuniões mensais em que são acompanhados indicadores de satisfação e insatisfação dos clientes, para entender a ótica do consumidor e são avaliados os processos da empresa, para sua adequação para melhor atendê-los.

A NET mantém todos os funcionários da empresa envolvidos nos resultados das pesquisas sobre a relação da empresa e seu mercado, por meio das ferramentas de divulgação interna e em reuniões mensais de resultado com o presidente da empresa. Outra ferramenta utilizada para ressaltar a importância do consumidor é a remuneração variável associada a sua satisfação e manutenção.

Observa-se que a empresa passa por uma transição de foco em aquisição de clientes para a conquista da fidelidade. Transição percebida como necessária para se manter no mercado por seu corpo diretivo, movimento previsto na revisão de literatura (tópico 3.3 e 3.4.4 deste trabalho), por empresas cujos clientes têm necessidades constantes de serviços e podem obtê-la de mais de uma fonte, em mercados competitivos.

A remuneração variável associada à lucratividade da empresa e a prática ações de marketing de relacionamento, mostra a busca pela rentabilidade e crescimento da empresa por meio de seus clientes atuais, além de conquista de novos. Ressalta-se que a empresa já obtém resultados de suas ações de marketing de relacionamento, como o crescimento obtido do NET Fone (serviço de telefonia) em sua base de clientes, por meio de vendas cruzadas (*cross selling*), benefício decorrente do programa de CRM ressaltado por Swift (2001b) e exposto no tópico 3.4.5 deste trabalho.

Importante observar também a preocupação das gerências regionais em acompanhar o desenvolvimento do relacionamento com o cliente realizando ligações telefônicas de boas-vindas com o objetivo de explicar o funcionamento do produto, conhecer a experiência tida

pelo cliente e oferecer, se necessário, a visita de um técnico especializado. Ação em conformidade com o exposto por Grönroos (1995) e apresentado no tópico 3.4.2 deste trabalho.

Na expressão dos valores da NET, nota-se também a orientação para o marketing de relacionamento como discutida por vários autores citados no tópico 3.4.1, uma vez que a empresa se norteia por ser íntegra na condução dos negócios e nos relacionamentos com os diversos públicos da empresa, buscar resultados de valor para clientes, acionistas e colaboradores, garantindo o crescimento sustentável da companhia e prestar serviços de qualidade, com excelência.

Notam-se algumas alterações na empresa, no intuito de adequar suas ações a sua declaração de valores, tais como a reformulação do serviço de atendimento aos clientes e a busca constante de informações sobre os clientes e seus perfis de utilização dos serviços. As alterações são vistas como necessárias para entender as necessidades dos clientes e agir de forma a atendê-las.

O gerenciamento de *churn* é um processo formal da empresa. Ele objetiva reter clientes, antes deles a abandonarem, para que a empresa seja bem sucedida em sua estratégia empresarial de crescimento. Como previsto e discutido na revisão de literatura tópico 3.5, a empresa busca, neste processo, entender os pontos em que está falhando com o cliente e para corrigi-los de forma a impedir a migração da base de clientes para a concorrência, evitando assim incorrer em custos de aquisição para trazer o cliente rentável de volta à empresa.

Um objetivo do gerenciamento de *churn* levantado no estudo de caso da NET e não previsto na revisão de literatura deste trabalho é o de direcionar melhor seu esforço de aquisição de novos clientes, adequando a oferta de pacotes de serviços conforme as necessidades e a capacidade de pagamento de cada cliente. Objetivo alcançado pelo aprendizado dos padrões de comportamento dos clientes atuais da empresa obtido, por meio dos modelos de predição, e aplicado como filtro na oferta aos novos clientes.

A modelagem de propensão é feita classificando os clientes com relação ao *churn* voluntário e involuntário, em classificação de alta, média, e baixa propensão, em conformidade com o exposto por Berry e Linoff (2000) e apresentado no tópico 3.5.3 deste trabalho.

A empresa faz o gerenciamento por meio do acompanhamento dos relatórios de cancelamento de seus produtos. São diagnosticadas as principais razões alegadas pelos clientes e, em razão disso, busca a alteração de processos, ofertas e a forma de interação com o cliente, o que inclui alterações nos processos de venda e pós-venda dos serviços, sendo uma aplicação coerente com as apresentadas por Strouse (1999) na revisão da literatura, tópico 3.5.1.

Como recomendado na revisão de literatura (nos tópicos 3.5.1 e 3.5.2), para o gerenciamento de churn, foram desenvolvidos modelos de propensão de cancelamento por meio de modelagem dos bancos de dados internos à empresa. Um deles visa à previsão de cancelamento voluntário e, outro, ao cancelamento involuntário seguindo a divisão teórica exposta por Berry e Linoff (2000).

Em termos de ação reativa, quando o cliente toma a iniciativa e entra em contato com a empresa, alegando que deseja cancelar a contratação dos serviços da NET, ele é direcionado e atendido por uma célula de retenção e reversão na central de atendimento. Área que aplica uma matriz que norteia o atendente em suas respostas e nas soluções a serem acionadas. Conforme a rentabilidade apresentada pelo cliente, em alguns casos, outras ferramentas diferenciadas são utilizadas tais como preferência de atendimento técnico, ofertas de descontos e degustação de serviços. Caso este primeiro esforço não surta efeito, entra em ação uma equipe de “reversão”, que entra em contato com o cliente e tenta novamente não perdê-lo.

Nota-se que a NET não toma apenas ações reativas para atender ao cliente que deseja cancelar, ela busca implantar ações pró-ativas. Neste intuito, semanalmente são acompanhados relatórios da operação de retenção e, em conjunto com os coordenadores das operações, as áreas gestoras do cliente estudam soluções a serem implantadas de imediato com o objetivo de reverter os principais problemas apontados pelos dados, conforme apontado na revisão da literatura (tópico 3.5.1). Faz-se ainda ligações pró-ativas de acompanhamento do cliente para evitar que o cliente com alta propensão a cancelamento se torne um ex-cliente.

Nota-se o cumprimento de passos previstos por Hoffman e Bateson (1997) na revisão da literatura (tópico 3.5.2) para o gerenciamento do *churn* no caso da NET. A empresa além de estabelecer como um dos objetivos da organização a retenção de clientes e de ter sistemas de remuneração para incentivo aos esforços de retenção, preocupa-se em treinar funcionários das

áreas de contato direto com o cliente na atividade de coletar as informações sobre o consumidor (por meio das reuniões semanais de acompanhamento dos relatórios de cancelamento).

Outro aspecto que auxilia na redução de cancelamentos e retenção de clientes, exposto por Hoffman e Bateson (1997) na revisão da literatura (tópico 3.5.2), e que se encontrou aplicação no caso da NET, é criação de barreiras ao abandono de clientes. A NET, com a oferta empacotada “*triple play*” (internet banda larga, TV a cabo e telefone fixo) visa elevar os custos da troca de fornecedor, uma vez que se espera que o consumidor com os três serviços veja como menos atrativo o ato de abandonar a empresa em virtude da conveniência dos serviços serem prestados por um único provedor e do valor que o pacote, com mais serviços, lhe traz.

#### **5.4 Protocolo específico para o estudo de caso VIVO**

Nesta subseção será descrito o protocolo de pesquisa do caso da empresa VIVO Participações com a finalidade de consolidar os principais aspectos deste estudo de caso.

##### **5.4.1 Procedimentos da coleta de dados**

Para coleta de dados, assim como apresentado anteriormente, optou-se por realizar as entrevistas pessoalmente, com base em questionário semi-estruturado.

Foram entrevistados três profissionais da organização. Os profissionais foram escolhidos segundo a conveniência (através de contatos pessoais da pesquisadora), a responsabilidade em gerir ações de retenção e fidelização, ou de fornecer informações de inteligência comercial para tanto, e disponibilidade por parte da empresa, como se vê a seguir:

- Entrevista com Fernando Oliveira Rosolem, gerente de marketing, realizada em 08 de maio de 2007, às 14hs, na Cidade de São Paulo. Graduado em Administração de Empresas e pós-graduado na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), 29 anos. Com a experiência de mais de cinco anos trabalhando no mercado de telecomunicações e há cinco anos na VIVO, suas principais responsabilidades são: criação, implantação e

acompanhamento de ações e procedimentos que atuam em pontos de ruptura do relacionamento do cliente com a empresa, visando à redução do *churn*.

- Entrevista com Sheila Ketzer, gerente marketing de fidelização de clientes, realizada em 15 de maio de 2007, às 14hs, na Cidade de São Paulo. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, idade não informada. Com a experiência de oito anos trabalhando na VIVO, suas principais responsabilidades são: desenvolvimento de ações voltadas para o relacionamento com clientes *premium*, tanto pós-pagos como e pré-pagos e ações de retenção e fidelização apenas para o público pré-pago
- Entrevista com Kendji Eduardo Wolf, gerente de inteligência comercial, realizada em 18 de maio de 2007, às 9hs, na Cidade de São Paulo. Graduado em Estatística pela Unicamp e MBA em Gestão empresarial pela Fundação Don Cabral, 31 anos. Com a experiência de sete anos trabalhando na VIVO, suas principais responsabilidades são: fornecer informações que subsidiem a tomada de decisões das áreas de negócio, por meio da análise de dados sobre os clientes, identificação de suas características, oportunidades que cada um deles proporciona, desenvolvimento de modelos preditivos e segmentação na base de clientes da empresa.

Além das entrevistas, foram consultadas as seguintes páginas na internet:

- ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/>> . Acesso em 18/06/2007.
- TELEBRASIL ON LINE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. 7º Rio Wireless discute aspectos jurídicos e de regulamentação da convergência – II. Disponível em: <[http://www.telebrasil.org.br/artigos/outros\\_artigos.asp?m=582](http://www.telebrasil.org.br/artigos/outros_artigos.asp?m=582)>. Acesso em 24/06/2007.
- TELECO. INFORMAÇÕES EM TELECOMUNICAÇÕES. Sumário das informações trimestrais e anuais de Receita, EBITDA, Margem EBITDA, Lucro e Investimentos das operadoras de Celular no Brasil. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em 29/05/2007.
- VIVO. Disponível em: <<http://www.vivo.com.br>>. Acesso em 29/05/2007 e 12/06/2007.
- Portal EXAME. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em 12/06/2007.

Em resumo, para o desenvolvimento do estudo de caso, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- Dados primários: entrevistas com gerentes ligados ao relacionamento com o cliente e inteligência comercial.
- Dados secundários: materiais disponibilizados pela organização, como a documentação exposta no website institucional das empresas, artigos publicados em revista.

Conforme os aspectos principais apresentados no protocolo geral para os casos estudados e no protocolo específico para o estudo de caso VIVO, na seção a seguir, será descrito o caso da VIVO.

## **5.5 Caso 2 – VIVO**

Nesta subseção será descrito o caso da VIVO Participações S.A. O que se pretende é uma descrição do que está sendo estudado, iniciando pela apresentação das características da empresa, e sua contextualização feita por meio do detalhamento do histórico de suas atividades no Brasil e por informações obtidas sobre seu ambiente competitivo.

São apresentados, no decorrer do texto: o foco estratégico da empresa, a importância dada à retenção de clientes, estratégias e ações praticadas neste intuito, a aplicação do gerenciamento de *churn* e as ferramentas utilizadas neste processo, os objetivos traçados e esperados, os entraves e as limitações e, por fim, os resultados alcançados.

### **5.5.1 Descrição do estudo de caso**

Nesta etapa de descrição do caso, procurou-se disponibilizar ao longo do texto, os dados e informações originais para checagem e verificação das informações, pois como advogam Godoy (2006, p.139), as conclusões a respeito do caso, etapa a ser apresentada no tópico a seguir (tópico 5.6), devem ser apoiadas nos dados coletados para ser internamente válida.



### **5.5.1.1 Características da empresa**

- Nome da empresa: VIVO Participações S.A.
- Grupo ao qual pertence: Portugal Telecom e Telefônica
- Nacionalidade do capital majoritário: Portuguesa
- Número de funcionários: em média 5.896 (4T06)
- Linha de produtos: minutos de tráfego de voz e dados em celular pré-pago e pós-pago, e serviços de conteúdo.
- Receita bruta de 15.760 milhões reais e lucro líquido de 16 milhões, em 2006.
- Principais concorrentes: TIM, Claro, Oi, Telemig Celular/Amazônia Celular, Brasil Telecom GSM
- Participação de mercado: líder de mercado com 28,56% de participação em fevereiro de 2007

### **5.5.1.2 Histórico da empresa**

Na década de 90, no Brasil, iniciaram-se as operações do serviço móvel celular (SMC) para suprir a demanda reprimida pelos serviços de telefonia fixa. As empresas que forneciam este tipo de serviço eram as estatais do sistema Telebrás. Os sistemas utilizados neste tipo de operação eram analógicos com a tecnologia AMPS (Advanced Mobile Phone Service), também conhecida como primeira geração de tecnologia.

Em 1998, o governo decidiu adotar uma nova postura, reservando-se apenas ao papel de regulador do setor. Neste ano, criou-se a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), órgão subordinado ao governo e regulador das telecomunicações no Brasil, com o objetivo de estabelecer a competição entre as operadoras (VIVO, 2007).

Neste mesmo ano, o governo conduziu o leilão das 12 empresas do sistema Telebrás. Para a realização do leilão, os ativos destas empresas estatais e as suas licenças de operação foram divididas por áreas geográficas e criou-se a Banda A, mantendo a faixa do espectro de frequência utilizada anteriormente pelos sistemas analógicos.

As empresas assim privatizadas acrescentaram gradativamente serviços digitais, de tecnologia CDMA (*Code Division Multiple Access*), como exemplo deste movimento, em 1998, a Telesp Celular (atual VIVO) lançou seu celular digital (VIVO, 2007)

Em seguida, neste mesmo ano, o governo ainda promoveu um leilão da concessão dos serviços da telefônica móvel da chamada Banda B, uma nova faixa de frequência. Por meio da Banda B, houve a entrada de novos competidores utilizando a tecnologia TDMA (*Time Division Multiple Access*), segunda geração em tecnologia em aparelhos celulares, tais como a ATL (RJ e ES), BCP (SP) e TIM ao Brasil.

Com o aumento da concorrência, houve o crescimento se deu pela forte popularização deste serviço através do modo pré-pago, em que o assinante não paga pela assinatura básica do serviço e sim pelo tempo de uso na forma de créditos de minutos de conversação.

Em 2001 foram vendidas, através de leilão, as primeiras assinaturas das primeiras licenças GSM (VIVO, 2007).

Em 2003, surgiu a VIVO por meio da união de sete das principais operadoras de telefonia móvel do país, banda A. Por meio de uma *joint venture*, os grupos Portugal Telecom e Telefónica Móviles consolidam as operações de telefonia móvel das empresas Telesp Celular, Tele Centro Oeste, Tele Leste Celular, Tele Sudeste Celular e Celular CRT, sob um mesmo nome, VIVO, formando assim uma rede de 22 milhões de usuários, em 19 Estados e no Distrito Federal, cobrindo 86% do território brasileiro. (Portal Exame, 2007).

Após a consolidação das operações, a VIVO continua sua evolução tecnológica e, em 2004, expande a tecnologia digital e traz para o Brasil a rede CDMA EV-DO, que permite ao cliente usufruir de serviços multimídia em alta velocidade. Em julho de 2005, lançou no país o primeiro serviço móvel de terceira geração, o VIVO Play 3G (VIVO, 2007).

### **5.5.1.3 Empresa e realidade de mercado**

A VIVO é, atualmente, o maior grupo de telefonia móvel do Hemisfério Sul e a décima maior do mundo, com 27 milhões de clientes. Atende a 19 estados brasileiros – Acre, Amapá,

Amazonas, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Roraima, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, Tocantins – e mais o Distrito Federal. São 2.295 municípios atendidos, o equivalente a uma área de sete milhões de quilômetros quadrados – 86% do território nacional.



**Figura 9 – Área de cobertura da VIVO**

Fonte: VIVO, 2007.

A telefonia móvel celular, em todo o mundo, tem apresentado um crescimento surpreendente. No Brasil, o ano de 2006 terminou com 99,9 milhões de celulares ativos uma densidade de 53,2 celulares a cada 100 habitantes, um crescimento de 15,9 % sobre o ano anterior, como se observa-se na tabela 3:

**Tabela 3 - Principais mercados de celular no mundo (em milhões de celulares ativos)**

	País	2004	2005	2006	1T07
1	China	335	393	461	481
2	US	181	208	233	237
3	Rússia	74	126	152	155
4	Índia	48	76	149	166
5	Brasil	66	86	99,9	102,2
6	Japão	91	95	99,8	101,7

Fonte: Da autora baseado em TELECO, 2007.

Apesar do crescimento, o mercado mostra sinais de maturação, ficando abaixo das projeções feitas por profissionais do setor quanto à adição de novos clientes a base de assinantes. Quando de compara ao ano de 2005, os dados de 2006 representam uma queda em cerca de 7 milhões de adições, como ilustrado no gráfico seguinte.

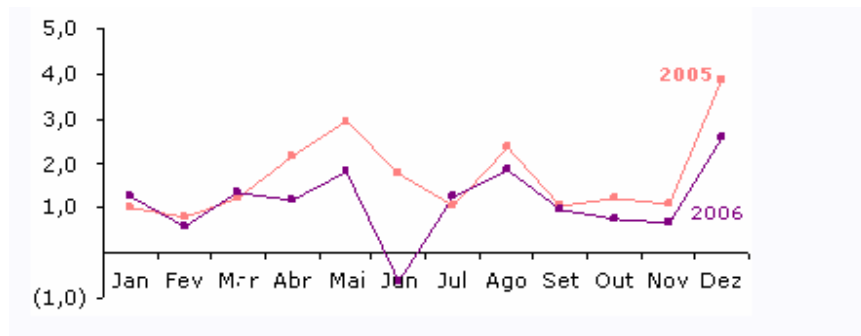


Gráfico 3 - Novos clientes por mês ao mercado de serviços de telefonia móvel (em milhões)

Fonte: Teleco, 2007.

Existem no Brasil 8 grupos de operadoras de celular. A VIVO é líder de mercado em sua área de atuação com 28,3% de participação de mercado, tendo como principais concorrentes a TIM (controlada pela Telecom Itália), consolidada em 2004 e a Claro (controlada pela América Móvil do grupo Telmex), consolidada em 2003, sendo que ambas utilizam exclusivamente a tecnologia GSM (VIVO, 2007; TELECO, 2007). A tabela 4 consolida informações sobre as operadoras de celular atuantes no Brasil:

**Tabela 4 - Operadoras de celular atuantes no Brasil até abril de 2007**

Operadora		Controlador	Celulares (Milhares)	Market Share
1ª	VIVO	Telefônica Portugal Telecom	29.151	28,34%
2ª	Tim	Telecom Italia	26.454	25,71%
3ª	Claro	América Móvil	24.937	24,24%
4ª	Oi	Telemar	13.455	13,08%
5ª	Amazônia Telemig Cel.	Citi, Fundos Opportunity	4.763	4,65%
6ª	BrT GSM	Brasil Telecom	3.677	3,57%

7ª	CTBC	CTBC	348	0,34%
8ª	Sercomtel	Prefeitura Londrina Copel	91	0,09%

Fonte: ANATEL, 2007.

Marcelo Pereira, diretor da Claro, em um evento para discussão dos impactos do avanço da tecnologia digital, em maio de 2007 no Rio de Janeiro, qualificou a competição das celulares no Brasil de "extremamente feroz". Observou que o índice de *churn* do setor é alarmante, um dos maiores do mundo (TELEBRASIL, 2007).

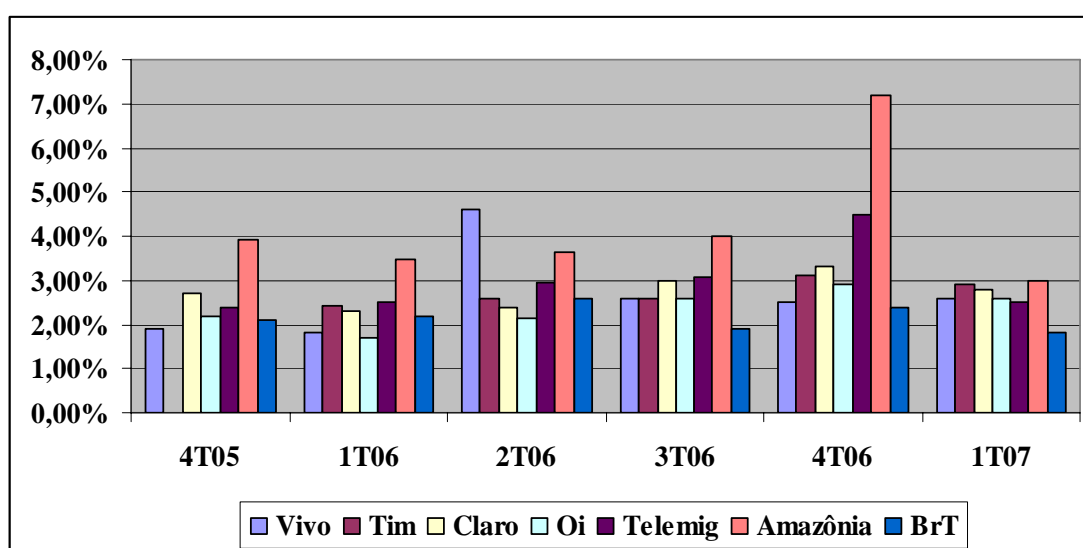


Gráfico 4 - *Churn* mensal das operadoras de telefonia celular brasileiras

Fonte: Da autora. Baseado em Teleco, 2007.

A VIVO oferece aos seus clientes, tanto no segmento individual, como no corporativo, serviços nas tecnologias CDMA e GSM, as duas mais utilizadas mundialmente. Para a empresa, isso representa o compromisso em dar maior flexibilidade e poder de escolha a seus clientes, seja para optar pela tecnologia ou modelo de telefone que mais lhe convenha, seja por optar pelo pacote de vantagens e bônus que mais se adeque ao seu perfil de uso em planos pré e pós-pagos (VIVO, 2007). Além disso, trabalhando com a tecnologia GSM, a empresa consegue superar um grande problema das tecnologias analógicas (CDMA e AMPS): os altos índices de clonagem de aparelhos.

Alguns serviços oferecidos pela operadora são:

- VIVO Direto (chamadas via rádio com tarifas reduzidas);
- VIVO Torpedo SMS (mensagens curtas de texto);
- VIVO Foto Torpedo (mensagens multimídia, com som, foto e texto);
- VIVO Vídeo Torpedo (mensagem multimídia, com vídeo);
- VIVO WAP (Internet via celular);
- VIVO Zap (acesso de dados via celular, ex: usar o celular para conectar-se a Internet em um notebook);
- VIVO Tons e Imagens (download de toques e imagens para o celular);
- VIVO Agenda (preservação dos contatos em um banco de dados da rede, em caso de perda do telefone);
- VIVO E-Mail (envio e recebimento de e-mail através do celular);
- VIVO Portal de Voz;
- VIVO Play 3G (conteúdo de vídeos e músicas);
- VIVO Downloads (permite ao usuário baixar toques, jogos, papéis de parede e aplicativos);
- Serviço VIVO Encontra (permite ao usuário localizar pessoas, encontrar mapas e caminhos); e
- Seguro Mapfre celular (seguro contra furto e roubo do aparelho celular) (VIVO, 2007).

#### **5.5.1.4 Foco estratégico da empresa**

A VIVO tem como missão “ser a melhor opção em comunicação com mobilidade” para, no futuro, ser “a empresa líder e inovadora em soluções móveis de comunicação, informação e entretenimento. Comprometida na geração de valor aos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade”.

Os princípios e valores corporativos da empresa são:

- trabalhar com ética, honestidade, profissionalismo e transparência, respeitando os princípios, as políticas e os procedimentos definidos pela empresa e pela sociedade;
- operar de forma planejada e integrada, estimulando o trabalho em equipe e assegurando o alcance dos objetivos de rentabilidade e sustentabilidade da liderança;
- estimular inovação e criatividade a serviço dos clientes, assegurando a competitividade;

- estimular o contínuo crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, construindo e mantendo relações de confiança e de lealdade;
- contribuir para o desenvolvimento consciente e sustentado da sociedade, favorecendo o pleno exercício da cidadania e respeitando o meio ambiente; e
- identificar e satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes, ao oferecer produtos e serviços que superem as expectativas, com alto padrão de qualidade e atendimento, prometendo responsavelmente o que a empresa tem em condições de cumprir (VIVO, 2007).

Observando os princípios e valores corporativos declarados pela empresa, nota-se a intenção de buscar a satisfação do cliente e atender a suas expectativas. O objetivo da empresa, declarado por Roberto Lima, presidente da empresa, é o de “transformar a VIVO numa experiência inesquecível de consumo para nossos clientes atuais e desejos de consumo para os clientes que ainda não são” (VIVO, 2007).

A estrutura organizacional da área de marketing da empresa comporta por sete diretorias:

- Diretoria de Clientes *Premium* que cuida de clientes que trazem alta rentabilidade para a empresa;
- Diretoria de Clientes *Mass*, que cuida de clientes que trazem menor rentabilidade para a empresa;
- Diretoria de Pesquisa de Mercado;
- Diretoria de Comunicação;
- Diretoria de *Handset*, que se foca na gestão dos aparelhos que vão ser vendidos pela VIVO;
- Diretoria de BI (*Business Intelligence*), que segundo um dos entrevistados, é a diretoria que é responsável por prover informações para “transformar o marketing de massa em marketing de relacionamento”;
- Diretoria de Desenvolvimento de produto, responsável pelo desenvolvimento de produtos, tecnologias e inovação.

Um dos entrevistados afirma que os altos executivos se mostram, atualmente, mais do que em qualquer outro momento, preocupados e comprometidos com os clientes e com a criação de relacionamentos duradouros com estes:

[...] mais do que antigamente. Até pelo momento de mercado que a gente tá vivendo. Eu trabalho na VIVO há cinco anos. Quando eu entrei na empresa o foco claramente era a aquisição de clientes. Porque era um mercado que crescia em 40% ao ano [...]. De um tempo pra cá, a Tim e a Claro cresceram bastante, o que no fim é bom para o cliente. Agora, como essa ameaça se torna mais real, com a Tim e a Claro chegando perto e tirando bons clientes da VIVO, eu que trabalho na retenção desde essa época, vejo um holofote mais virado para o nosso lado.

A empresa possui uma estratégia de mercado apoiada nos diferenciais da inovação em produtos e serviços, dentre eles destacam-se: a qualidade de sinal de cobertura em ambas as tecnologias disponíveis, serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração, amplo portfólio de produtos e serviços e a constante busca pela excelência na prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora (VIVO, 2007).

Os entrevistados ressaltam que todos os funcionários da VIVO têm o compromisso de assumirem a visão do cliente, e que esta é uma das competências que são avaliadas no processo de avaliação de desempenho de funcionários independentemente da área da empresa em que atuam:

Seja para cara da Contabilidade, seja pro cara do Marketing e de fidelização como eu, pro cara da loja [...]. Todos os funcionários sem exceção, eles têm que responder por esse skill [visão do cliente] [...] a rigor todos tem esse compromisso.

Para um dos entrevistados, há também departamentos específicos responsáveis por assumir a visão do cliente, com metas de desempenho baseadas em retornos do relacionamento com cliente. São o departamento de marketing de retenção e de fidelização clientes e o departamento de atendimento ao cliente. Como mostra um dos gerentes de marketing ao dizer: “minha principal meta de bônus é o churn”. E o gerente de BI na seguinte fala: “[...] pensar no processo como um todo, no ciclo de vida do cliente como um todo [...] pensando que esse ciclo como um todo que vai dar resultado para a empresa (gerente de BI).”

Para um dos entrevistados, dentre as iniciativas que refletem a importância da retenção de clientes para a empresa são: a priorização de recursos (aparelhos celulares e ofertas) exclusivos para ações de fidelização de clientes e a re-estruturação do atendimento aos clientes para elevar a satisfação e a qualidade de atendimento.



Uma ressalva importante, feita por um dos gerentes de marketing entrevistados, é de que sob seu ponto de vista, manter o compromisso com a visão do cliente é um desafio para a VIVO devido a sua grande dispersão geográfica, o que torna o compromisso com a visão do cliente nem sempre possível de se manter em todos os elos da cadeia.

É uma dificuldade que eu, como área de retenção e fidelização, vejo pra gente poder fazer cumprir [o compromisso com o cliente] [...] essa capilaridade que nos beneficia em termos de expansão de mercado, mas nos prejudica em termos de manutenção do relacionamento.

Para um dos gerentes de marketing entrevistados, dizer que a VIVO atualmente está orientada para manutenção dos clientes é um desejo, mas ainda não uma realidade. Para ele:

A empresa tem um discurso de foco no cliente, melhorou muito, muito mesmo nos últimos tempos [...]. Tem aí uma atenção enorme para reter, foco no cliente, treinamento em loja, alinhamento dos processos internos, mas isso é muito gradual. Então, eu sinto que a orientação da empresa tá (sic) no caminho certo, mas ainda há uma longa escada para gente subir, a gente ainda tá (sic) dando o primeiro ou segundo passo nesse sentido, e têm muita coisa ainda pra ser feita. [...], tá com a bússola apontada para o lado certo, mas ainda as metas não são, a cultura ainda está muito arraigada em aquisição. E é uma cultura que é influenciada pelo ciclo que a empresa passa, aquele ciclo de mercado que está amadurecendo. [...] Ainda não está estabilizado [...] talvez ele ainda não esteja pronto pra receber uma orientação como essa que eu falei, vamos esquecer a aquisição e vamos focar a fidelização. Talvez seja essa a razão, tem que esperar amadurecer um pouquinho mais, consolidar um pouquinho mais esse mercado, fazer com que as fusões aconteçam. É desejo, mas ainda não é realidade.

#### **5.5.1.5 Gerenciamento de *churn***

Em discurso, Roberto Lima, presidente da VIVO, ressalta que o foco operacional de empresa é “[...] a captação e manutenção de clientes de valor, sejam eles pré ou pós-pagos, mantendo a racionalidade e busca de resultados positivos em cada campanha e ação comercial” (VIVO, 2007). O desejo é diminuir sua taxa de *churn*, que no último semestre variou em torno de 2,5% ao mês (TELECO, 2007).

Para manutenção de clientes, a VIVO tem um processo sistemático de tentar ativamente reter seus clientes de alto e médio valor, com planos pré-pagos e pós-pagos, antes de desertarem.

Iniciado em 2003, o gerenciamento de *churn* conta com o apoio de várias áreas, dentre elas, a área de *Business Intelligence* (BI) e Marketing.

Na visão dos entrevistados, trata-se de um processo colaborativo, BI identifica quais são os clientes de alto e baixo valor, e de quais as oportunidades que cada um deles traz para a empresa. Já, a área de marketing atua no delineamento das estratégias de atuação.

[...] um processo assim a quatro mãos, mas sempre a decisão está sempre do lado da área dos segmentos [área de marketing]. Nós [BI] recomendamos, nós alertamos, mas eles têm autonomia total para decidir o que fazer, quando fazer e para quais clientes fazer (gerente de BI).

Nós [BI] montamos os carros, quem dirige são as outras pessoas [área de marketing] (gerente de BI).

O processo de tentar ativamente reter seus clientes se inicia na busca de identificação de fatores que impactem negativamente no relacionamento com o cliente provocando sua deserção e insatisfação do cliente.

A identificação dos pontos de atrito é feita por meio de uma extensa pesquisa de satisfação anual que aborda clientes do setor de telefonia móvel, tanto da VIVO quanto da concorrência, e por relatórios com informações sobre a qualidade das operações e de pesquisas esporádicas.

Um dos entrevistados exemplifica o uso de pesquisas de satisfação neste objetivo:

[a pesquisa de satisfação] é usada pra gente mudar várias coisas. Esse portfólio do VIVO Escolha foi gerado a partir de um relatório de satisfação, que mostrava que o cliente achava o plano caro, inflexível e tudo mais.

Por meio da mineração de dados, a empresa têm conhecimento dos pontos de atrito, entende os fatores que provocam abandono por parte dos clientes e acompanham os clientes. Como coloca um dos entrevistados:

Você consegue informações desde o porquê ele [o cliente] saiu, o motivo de cancelamento, até outras informações que o pessoal colhe aí no mercado, como qual era o valor desse cliente. Então que tipo de cliente está saindo, qual o valor que ele está levando embora. O que levou ele a sair, se foi um erro da VIVO, se foi um ataque da concorrência, ou se ele está mudando de país e está indo embora. No caso do pré pago, porque ele [o cliente] colocou o telefone na gaveta [...].

[...] no caso do pós, a VIVO têm todo um caminho de vida. Então ele [o cliente] ligou no *call center* com a intenção de cancelar, alegando o motivo pelo qual ele quer sair, foi feita a oferta x, y ou z, não foi suficiente. Às vezes ele [o cliente] opta por uma migração para o pré pago, às vezes não, cancela e acabou. Isso você pega desde motivos que são erros básicos da VIVO, erros de fatura, cobrança indevida, uma oferta que ele descobriu que outros clientes têm e ele não recebeu.

Um dos entrevistados alega, por exemplo, saber que embora a qualidade do atendimento seja um dos causadores de atrito no relacionamento do cliente com a empresa, ele não se trata de um fator determinante, pois a percepção é de que ela é padrão entre as empresas de telefonia móvel.

Por incrível que pareça, atendimento não é o principal motivo de saída da VIVO. A gente ouve muito isso [...] mas não é o principal motivo. Mesmo porque há a percepção de que o outro vai ser igual.

Por meio das mesmas fontes de informação pesquisadas para detectar pontos de atrito, busca-se também, conhecer os fatores que geram vínculos entre o cliente e a empresa que os fazer permanecer com a empresa. Para um dos entrevistados, trata-se da percepção de valor dos serviços da empresa, da qualidade do aparelho celular em posse do usuário e do vínculo com o número telefônico.

No caso da VIVO, os fatores levantados por um dos entrevistados são:

O que prende ainda muito o cliente à operadora, é o número [telefônico] [...] um cara que, em tese, não tem reclamações contra a VIVO. É alguém que tem um aparelho novo, ou adequado [...] tem um plano adequado ao seu perfil, ou seja, ele não ta ultrapassando a franquia, ele está pagando o preço que considera justo, e tem uma cobertura adequada.

É feito, também, um estudo para avaliar a gestão de clientes, relacionando o processo de entrada do cliente e o comportamento deste cliente ao longo do tempo, como explica um dos entrevistados, é realizado “um estudo de safra com acompanhamento mês a mês, é feita para uma avaliação no processo de aquisição e gerenciamento de clientes”. Um dos entrevistados ilustra, por exemplo, que se a entrada do cliente acontecer em um período de promoção agressiva, a probabilidade de ele vir a se tornar um *churn* é maior.

Se for o período promocional, é mais complicado. [...] você vê claramente nos indicadores. Por exemplo, dia das mães, as clientes que entram em maio, você pode acompanhar que os indicadores de *churn* são maiores, porque tem muito presente, tem muito pré pago. Então você pega dia das mães, natal [...], dia dos pais e o dia dos namorados.

Há o desenvolvimento de modelos preditivos de comportamento de clientes de planos pré-pagos e pós-pagos, modelos estatísticos que têm a pretensão de modelar o comportamento dos clientes quanto à propensão de *churn* para identificar os clientes mais propensos e priorizá-los em ações de retenção e fidelização.

Num o primeiro momento, os modelos foram adequados para um ambiente sem concorrência forte. Com o acirramento da competição da TIM e da CLARO, os comportamentos dos consumidores alteraram-se e, por consequência, os modelos foram revistos para melhor ajuste a esta nova situação. Como coloca o gerente de BI,

[...] ao mesmo tempo que a VIVO se funde, entra a Tim e a Claro e a concorrência aumenta e a preocupação com o *churn* aumenta também [...]. A VIVO perde um espaço que ela não poderia ter perdido no mercado [...], então você precisa ter modelos ajustados [...] porque o público que vai ser atendido por essas ações [de retenção], precisa ser o público que foi a base da construção do modelo.

Os entrevistados colocam que os modelos são elaborados a partir da avaliação do padrão de comportamento do cliente que abandona a empresa. Com os modelos preditivos, um dos entrevistados coloca ser possível “detectar quais são os clientes que vão sair no mês que vem”.

Para um dos entrevistados, por meio dos modelos de predição, consegue-se reduzir o custo do cliente retido em até cinco vezes, devido a assertividade da ação de retenção.

Se você gasta 50 para reter, com o modelo preventivo você consegue baixar isso pra 10. É que ele consegue ser mais assertivo. Ao invés de você gastar 100 reais dando 1 real para cada cliente, e abordando 100 clientes aleatórios, você [...] vai em cima desses 100 que tem mais probabilidade de sair. E vou gastar os mesmos 100 reais.[...] o modelo é mais assertivo porque ele sabe qual o cliente que vai sair, aí eu vou lá ofereço um aparelho novo, muda de plano, ou um bônus, qualquer coisa que mude a intenção do cliente. Aí ao invés dele sair, ele acaba ficando por um tempo aí, e dá o retorno da ação.

Em sua elaboração, são consideradas variáveis que informam o comportamento de uso dos serviços tais como número de ligações feitas ao serviço de atendimento ao cliente, nível de consumo de tráfego de voz e dados, variáveis que informam experiências ruins do cliente tais como histórico de clonagem de aparelhos, e variáveis que informam sobre a capacidade de pagamento do cliente, tais como informações de faturamento.

Segundo um dos entrevistados, há por exemplo um modelo preditivo específico para o *churn* motivado por inadimplência que visa qualificar os clientes da base de clientes da empresa quanto ao risco de não pagamento de suas contas faturas. O objetivo buscado é reduzir perdas financeiras para a empresa e saber previamente o que pode acontecer no futuro e tomar ações corretivas, se necessário, tal como explicitado por um dos entrevistados, “hoje você sabe o que vai acontecer no futuro. E aí, com base nisso, o marketing também pode agir”.

Com base nos modelos preditivos, algumas decisões podem ser melhores embasadas, tais como:

Esses caras [clientes da empresa] vão sair? Têm valor esses caras? O que eu posso fazer? Vale a pena retê-los? Não vale?. Que custo eu vou poder arcar pra manter um cliente desses?

Um dos entrevistados coloca que, o modelo preditivo de inadimplência, a partir do momento que passou a ser utilizado gerou uma queda de 40% nos cancelamentos por inadimplência. Este modelo é aplicado no momento da venda para analisar o perfil do novo cliente e indicar o produto mais adequado a este perfil.

É um orientador de vendas. Então esse cliente tem perfil de pós, esse cliente tem perfil de pré. O cliente pode não seguir a sugestão, porque a Anatel permite, mas a gente tem aí uns 80% dos clientes que seguem, não são nem os clientes, os vendedores seguem essas orientações, então tem dado grandes resultados.

O processo de modelagem é feita pela área de BI (*Business Intelligence*) e conta com avaliação de qualidade estatística desta área e por avaliação qualitativa da área de marketing da empresa.

Na percepção dos gestores de marketing da VIVO entrevistados, a qualidade dos modelos é diferenciada, sendo o modelo de propensão para clientes pré-pagos avaliado como mais assertivo do que o modelo de propensão para clientes pós-pagos. Um dos entrevistados coloca que “a essência do modelo de pré é melhor do que o modelo de pós”, a explicação alegada por ele é de que, no modelo pré-pago, uma das variáveis que mais explica o comportamento de abandono da empresa é a frequência de recarga dos créditos para utilização em tráfego de voz e dados. Variável que não se aplica ao modelo aplicado ao pós-pago.

Uma vez identificados ofensores ao relacionamento com os clientes, ações de reversão são desenhadas e testadas em grupos pequenos – pilotos - e o desempenho avaliado frente a grupos de controle. Se as ações dos pilotos gerarem resultados positivos de curto e longo prazo, a ação é aplicada para a base de clientes.

É importante ressaltar que a avaliação de resultados das ações de reversão por meio de comparação com grupos controle é realizada não apenas para testar novas ações, mas também periodicamente para auferir se ação, ao longo do tempo, continua trazendo benefícios superiores a seu custo, segundo o gerente de retenção de clientes.

Segundo os entrevistados e o discurso do presidente da VIVO, na divulgação dos resultados da empresa do primeiro trimestre de 2007, dentre as ações de relacionamento praticadas como instrumentos fidelização estão:

- Incentivos ao tráfego e recarga mediante bonificação que reduzem a percepção de custos pelo cliente;
- Campanha de readequação de planos de consumo, por meio de telemarketing ativo direcionado aos clientes que tem perfis de consumo inadequados ao padrão de utilização de tráfego e dados, aumentando a satisfação destes clientes com a empresa;
- Programa de Fidelidade VIVO em que a empresa bonifica os clientes, conforme sua rentabilidade para a empresa. Neste programa, a empresa fornece pontos ao clientes, que podem ser utilizados em troca de aparelhos da escolha do cliente;
- São também realizadas esporadicamente ações tais como a entrega de “brindes” inesperados aos clientes como reconhecimento de sua importância para a empresa.

Adicionalmente, para alcançar a fidelidade de seus clientes, um dos entrevistados coloca que a empresa entende que precisa se focar em garantir sua satisfação em longo prazo. Para ele, os

principais direcionadores de satisfação dos clientes da VIVO são: a abrangência adequada da área de cobertura da empresa, ampla gama de aparelhos celulares, oferta de planos adequados ao perfil do cliente, opção de escolha da tecnologia de sua preferência, a prestação de bons serviços e de atendimento, além de inovação.

Uma ação com foco em retenção de clientes, que a empresa se vale, é a prática da aplicação de “contratos de fidelização”. O “contrato de fidelização”, citado por um dos entrevistados, trata-se do contrato firmado com o cliente em que ele assume o compromisso de permanecer com a empresa durante seu tempo de vigência, em troca de um benefício ofertado pela empresa. Na visão de um dos entrevistados, trata-se de uma ferramenta eficiente durante seu período de vigência.

No gerenciamento de *churn*, a empresa utiliza segmentação de clientes atualizada mensalmente, modelos de propensão, informações vindas do banco de dados da empresa, banco de dados da SERASA (empresa de análise e informações para decisões de crédito e apoio a negócios), informações de pesquisas com clientes como pesquisas de satisfação, e perguntas realizadas com o cliente quando ele inicia o relacionamento com a empresa e quando, clientes pós-pagos decidem cancelar o contrato de serviço.

Os recursos vistos como imprescindíveis ao bom gerenciamento de *churn* é a qualidade e disponibilidade das informações sobre o cliente, obtidas por meio do desenvolvimento da área de tecnologias de informação da empresa, aos gestores de marketing e aos operadores do serviço de atendimento ao cliente. Como coloca um dos entrevistados: “informação qualificada, solução qualificada”.

Elementos como informações qualificadas, equipes de atendimento envolvidas na melhoria da qualidade dos serviços e canais de comunicação efetivos que tornem claras as informações aos clientes contribuem, segundo um dos entrevistados, para o êxito do gerenciamento de *churn*. Já, o fracasso é permeado por ações fragmentadas geradas pela falta de foco da empresa neste processo.

O processo de gerenciamento de *churn* revela algumas dificuldades como a captação de informações relevantes e qualificadas sobre o que gera a insatisfação do cliente obtidas pelas pessoas que fazem interface com o cliente, a falta de investimento num sistema de CRM

efetivo que disponibilize as informações de forma rápida, precisa e integrada, e a necessidade de lidar com clientes negociadores. Outra dificuldade explicitada pelo entrevistado é a de balancear o sacrifício de rentabilidade necessário para alcançar a fidelidade do cliente.

[...] adquirir os clientes certos, fazer uma boa análise na entrada, cuidar do período mais crítico que é o começo [...] como é que eu vou fidelizando pra evitar que ele vá pra retenção. E caso ele for, o que fazer com esse cara. Tem que cuidar para que cada vez que eu faço o incentivo não estoure a capacidade de pagamento dele. Então não adianta fazer com que o cliente gaste 50 hoje e passe a gastar 500, porque aí ele vai gastar uma vez só. [...].

Há um ano a VIVO está adequando seus sistemas de informação, unificando-os, com o objetivo de melhorar a qualidade e a velocidade de extração das informações. Neste período, a empresa tem encontrado dificuldades na análise das informações necessárias para implantar ações.

#### **5.5.1.6 Resultados do gerenciamento de *churn***

Um dos entrevistados expõe que os resultados de curto prazo buscados no gerenciamento do *churn*, acompanhados mensalmente são: aumento da quantidade de clientes retidos, redução de quantidade de reclamações nas ilhas de atendimento ao cliente (*call centers*), índice de satisfação do atendimento, gastos incorridos para retenção (por exemplo, custos dos aparelhos celulares dados aos clientes), quantidade de clientes sob a vigência de contratos de fidelização e menores intenções de cancelamento mensuradas em pesquisa.

Já no longo prazo, um dos entrevistados alega que se busca o retorno dos investimentos dedicados neste processo, por exemplo, em tecnologia de informação e em aparelhos celulares subsidiados aos clientes. Além destes resultados, espera-se que o gerenciamento de *churn* aumente a receita gerada por cliente pelo aumento de sua permanência, reduza os custos de estrutura de atendimento e diminua as barreiras à criação de vínculos emocionais entre empresa e cliente.

Na VIVO, o desempenho histórico é utilizado como padrão para avaliação dos resultados obtidos, pondera-se também ações da concorrência. Por exemplo, o Presidente da VIVO atribui como resultado do processo de gerenciamento de *churn* no primeiro semestre de 2007,



“um índice estável de cancelamento de clientes no segmento de maior valor para a empresa, mesmo com a maior agressividade das ações da concorrência” (VIVO, 2007).

A taxa percentual de clientes desligados durante um determinado período, obtida dividindo-se o total de cancelamentos no período pelo número médio de celulares no período, auferida pela VIVO, nos últimos cinco trimestres variou entre 1,80%-4,60%. Sendo que a maior taxa reportada neste período (de 4,6%), foi a do segundo trimestre de 2006, quando a empresa contabilizou cerca de 1.823 mil celulares inativos, que não haviam sido contabilizados nos períodos anteriores.

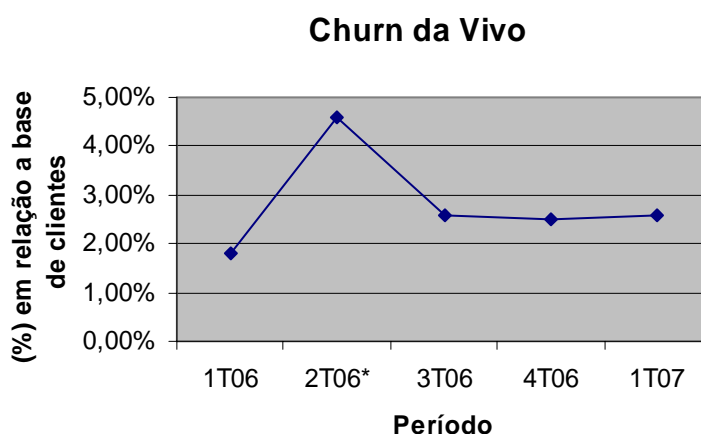


Gráfico 5 - *Churn* mensal da VIVO ao longo dos trimestres.

Fonte: Da autora baseado em Teleco, 2007.

**Tabela 5 - Churn da VIVO**

	1T06	2T06*	3T06	4T06	1T07
<b>Churn mensal</b>	<b>1,80%</b>	<b>4,60%</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,50%</b>	<b>2,60%</b>

\* A VIVO deu baixa em 1.823 mil celulares inativos

Fonte: Da autora baseado em Teleco, 2007.

A VIVO possui as menores taxas de cancelamento do setor, para se ter comparação, nos anos de 2005 e 2006 obteve taxas médias de *churn* mensal de 1,9% e 2,5%, respectivamente. Seus principais competidores, a Claro e a TIM, nestes mesmos períodos tiveram respectivamente 2,7% e 3,3% e a TIM 2,3% e 2,7% de média de *churn* mensal. (TELECO, 2007).

Para um dos entrevistados, é difícil quantificar com precisão todos os resultados obtidos com o gerenciamento do *churn*.

[...] é difícil eu te dizer, o que eu posso te dizer é o seguinte, de uns anos pra cá o índice de intenção de cancelamento tem diminuído. Principalmente esse indicador que a gente está sentindo mais fortemente, as intenções de cancelamento. [...] diminuiu bastante esse índice de infidelidade. A infidelidade é o número de intenções de cancelamento sobre o PAC, que é a base [de clientes]. Então a gente tem um índice bem menor assim de clientes que ligam hoje.

[...]um índice de aproveitamento de [ligações recebidas motivadas por desejo de cancelamento de] 70% de retenção, excluindo os clientes que migram [entre planos pré-pagos e pós-pagos]. É uma bela taxa!

## **5.6 Análise e interpretação do caso VIVO**

Neste tópico, examinar-se-á de forma consistente o estudo de caso VIVO, individualmente, frente à teoria exposta na revisão de literatura.

A VIVO, empresa de grande porte, maior grupo de telefonia móvel do Hemisfério Sul, participa de um mercado em crescimento que começa a mostrar sinais de maturação. Um mercado de competição acirrada em que as três principais concorrentes têm participações de mercado bastante próximas e trabalham com inovações tecnológicas.

Como visto na revisão da literatura (tópico 3.2.1), pode-se dizer que a empresa mostra estar saindo de uma orientação de produto (foco em excelência de produto, qualidade de sinal, qualidade de transmissão de dados, e cobertura geográfica) para uma orientação para mercado, voltando seus esforços para o consumidor e para a necessidade de coordenar todas as áreas para atuar neste sentido. Transição também exposta por Vavra (1993) e referenciada na literatura pesquisada (tópico 3.4.4), como ocorrendo em mercados concorridos e cujos clientes têm necessidades constantes de serviços.

Nota-se na missão da VIVO que a empresa se foca na qualidade do “produto” ofertado, mas que seus valores abordam os aspectos essenciais da orientação para mercado. Dentre os valores declarados constata-se que a empresa está voltada a estabelecer relações duradouras

com os clientes, e “identificar e satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes, ao oferecer produtos e serviços que superem as expectativas, com alto padrão de qualidade e atendimento, prometendo responsavelmente o que a empresa tem em condições de cumprir”, como apresentado por Kohli e Jaworski (1990) no tópico 3.2.1 deste trabalho.

A orientação para mercado é observada na busca pela rentabilidade da empresa por meio do desenvolvimento de serviços com a tecnologia em conformidade como o desejado pelo mercado, e em opções de planos de voz adequados ao perfil de uso dos clientes. O lançamento da gama de opções dos planos “VIVO Escolha” e a oferta de serviços de telefonia móvel com a tecnologia GSM, são exemplos disso. Pesquisas com clientes foram realizadas e, em virtude dos resultados e aspectos desejados pelos clientes, os planos “VIVO Escolha” e a tecnologia GSM foram implantados.

Ainda como esforço para orientação de mercado, a empresa mostra iniciativas em ampliar a aceitação, a todas as áreas da organização, da importância primordial do consumidor e da atuação para atender suas necessidades. Uma das iniciativas relatadas é a presença deste critério no processo de avaliação de desempenho de todos os funcionários da empresa.

No objetivo da empresa, declarado pelo presidente Roberto Lima, observa-se que a empresa está voltada tanto para aquisição como manutenção de seus clientes e que, neste intuito, há departamentos específicos - o departamento de marketing, de retenção, de fidelização de clientes e o departamento de atendimento ao cliente - responsáveis por assumir a visão do cliente, com metas de desempenho baseadas em retornos do relacionamento com cliente.

A estrutura organizacional da área de marketing da empresa mostra diretorias de pesquisa e BI que buscam utilizar a inteligência de mercado para prover informações para “transformar o marketing de massa em marketing de relacionamento”.

No caso da VIVO, notam-se algumas ações de marketing de relacionamento, como a priorização de recursos (aparelhos celulares e ofertas) exclusivos para ações de fidelização de clientes e a re-estruturação do atendimento aos clientes para elevar a satisfação e a qualidade de atendimento.

Como discutido na literatura pesquisada por Crescitelli (2003), a empresa encontra dificuldades no gerenciamento das relações com os clientes devido a seu porte e dispersão geográfica, o que torna o compromisso com a visão do cliente nem sempre possível de se manter em todos os elos da cadeia.

Para manutenção de clientes, a VIVO tem um processo sistemático de tentar ativamente reter seus clientes de alto e médio valor, com planos pré-pagos e pós-pagos, antes de desertarem. Nota-se que os esforços de retenção não são aplicados a toda a base de clientes, como recomendado e discutido na revisão da literatura (tópico 3.3).

Neste processo, identificam-se quais são os clientes de alto e baixo valor, quais deles são os propensos ao cancelamento voluntário e involuntário, e as oportunidades que cada um deles traz para a empresa. Com base nestas informações, a área de marketing atua no delineamento das estratégias de atuação, como levantado na revisão da literatura (tópico 3.5).

Modelos estatísticos de predição de comportamento de clientes tanto de planos pré-pagos como de pós-pagos são construídos para a identificação daqueles clientes propensos ao cancelamento voluntário e involuntário - divisão que está em conformidade com a recomendação proposta por Berry e Linoff (2000). Com a classificação dos clientes em relação a probabilidade de deserção, a empresa estabelece priorizações em ações de retenção e fidelização, estando em conformidade com o discutido no tópico 3.5.3 desta dissertação.

Por meio dos modelos de predição a empresa alega ter obtido reduções no custo do cliente retido por meio da melhora na assertividade das ações de retenção.

Há um modelo preditivo específico para o *churn* motivado por inadimplência, que visa reduzir perdas financeiras para a empresa por meio da análise e qualificação da base de clientes da empresa quanto ao risco de não pagamento de suas contas faturas. Como exemplo do sucesso deste modelo, constatou-se uma queda de 40% nos cancelamentos por inadimplência, desde que este começou a ser aplicado. O modelo é aplicado em ações proativas, no momento da venda, para analisar o perfil do novo cliente e indicar o produto mais adequado a este perfil.

Para sua construção, são usadas variáveis identificadas como de impacto negativo no relacionamento com o cliente, provocando a deserção e insatisfação do cliente, assim como, fatores que geram vínculos entre o cliente e a empresa. Variáveis provindas de bancos internos e externos à empresa (por exemplo, do SERASA). O horizonte de tempo que o modelo desenvolvido pela empresa consegue prever é de um mês, sendo possível detectar quais são os clientes que vão sair no mês seguinte. Como visto na revisão da literatura.

Como mostra a revisão de literatura, os modelos devem ser adequados para a realidade do negócio e da empresa. Em um primeiro momento, os modelos desenvolvidos pela VIVO foram adequados para um ambiente sem concorrência forte. Com o acirramento da competição, os modelos foram revistos para melhor ajuste a esta nova situação.

Por meio da mineração de dados, a empresa tem conhecimento dos pontos de atrito e acompanham os clientes para entender os fatores que provocam seu abandono, o que está de acordo com o apresentado na revisão da literatura (discutido no tópico 3.5.3). No entanto, a identificação também é feita por outros meios, tais como pesquisas de satisfação que abordam clientes do setor de telefonia móvel tanto da VIVO quanto da concorrência.

O processo de gerenciamento dos propensos a desertar conta também com um estudo para avaliar a gestão de clientes, relacionando o processo de entrada do cliente e o comportamento deste cliente ao longo do tempo para detectar possíveis pontos de atrito, tais como campanhas agressivas de preço para a aquisição de novos clientes.

Dentre as ações de retenção e fidelização praticadas estão os incentivos ao uso dos serviços, campanhas de readequação de planos de consumo, por meio de telemarketing ativo direcionado aos clientes que tem perfis de consumo inadequados ao padrão de utilização de tráfego e dados, o programa de Fidelidade VIVO em que a empresa bonifica os clientes, conforme sua rentabilidade para a empresa, com pontos aos clientes, que podem ser utilizados em troca de aparelhos da escolha do cliente. Além disso, são realizadas, esporadicamente, ações tais como a entrega de “brindes” inesperados aos clientes mais valiosos da empresa como reconhecimento de sua importância para a empresa, estando em conformidade com o exposto por Day (2001) e Vavra (1993) referenciados na revisão da literatura.

É importante ressaltar que a avaliação de resultados das ações de relacionamento por meio de comparação com grupos controle é realizada não apenas para testar novas ações, mas também periodicamente para auferir se ação, ao longo do tempo, continua trazendo benefícios superiores a seu custo, havendo avaliação da assertividade das ações de relacionamento.

Além de estabelecer ações de relacionamento, para retenção de clientes, a empresa cria barreiras à saída pela prática da aplicação de “contratos de fidelização” que impõe ao cliente assumir o compromisso de permanecer com a empresa durante seu tempo de vigência, em troca de um benefício ofertado pela empresa. Ferramenta vista como eficiente durante seu período de vigência. Outra barreira que os consumidores percebem a saída é que ao trocar de operadora, ainda não é possível, na maioria dos estados brasileiros, manter o número telefônico. Aspecto que Hoffman e Bateson (1997) ressaltam e está referenciado na revisão da literatura (tópico 3.5.2) como uma das atividades do gerenciamento.

Dentre os recursos vistos como imprescindíveis ao bom gerenciamento de *churn* estão: o foco da empresa auxiliando aos gestores do processo de gerenciamento de clientes e de *churn* a balancear o sacrifício de rentabilidade necessário para alcançar a retenção do cliente. Além disso, vê-se como imprescindível a qualidade e disponibilidade das informações sobre o cliente, obtidas por meio do desenvolvimento da área de tecnologias de informação da empresa, e fornecidas aos gestores de marketing e aos operadores do serviço de atendimento ao cliente, em linha com o discutido da literatura pesquisada.

O processo de gerenciamento de *churn* revela algumas dificuldades como a falta de investimento num sistema de CRM efetivo que disponibilize as informações de forma rápida, precisa e integrada.

Dentre os resultados de curto prazo buscados no gerenciamento do *churn*, acompanhados mensalmente são: aumento da quantidade de clientes retidos, redução de quantidade de reclamações nas ilhas de atendimento ao cliente (*call centers*), índice de satisfação do atendimento, gastos incorridos para retenção (por exemplo, custos dos aparelhos celulares dados aos clientes), quantidade de clientes sob a vigência de contratos de fidelização e menores intenções de cancelamento mensuradas, em pesquisa. Já no longo prazo espera-se que o gerenciamento *churn* aumente a receita gerada por cliente pelo aumento de sua permanência, reduza os custos de estrutura de atendimento e diminua as barreiras à criação de

vínculos emocionais entre empresa e cliente. Resultados em linha aos esperados pelo processo na revisão da literatura.

Como resultados do gerenciamento de *churn* e das ações de relacionamento, a VIVO auferiu as menores taxas de cancelamento do setor. Ponto que dá indícios da assertividade deste processo e ações.

## **5.7 Conclusões da pesquisa de campo**

Com o objetivo proposto de compreender como organizações de serviços do setor de telecomunicações estão utilizando o gerenciamento do *churn* para a melhoria das ações de marketing a fim de manter clientes no atual contexto brasileiro”, foi realizada a pesquisa de campo em duas empresas do setor de telecomunicações, uma de serviços de telefonia móvel e outra de serviços de TV a cabo, internet banda larga e telefonia fixa.

Como advogam Yin (2005) e Godoy (2006, p.129), neste tópico empreender-se-á análises comparativas dos casos, visto que o estudo de casos múltiplos possibilita o estabelecimento de comparações.

A NET apresentou um gerenciamento de *churn* que envolveu ações de relacionamento com cliente, alterações na forma de atendimento a clientes, desenvolvimento de barreiras a cancelamento e ofertas de retenção a serem aplicadas para evitar o cancelamento, quando da ligação do cliente à empresa. Encontrou-se também aplicação do gerenciamento visando direcionar esforços de vendas. Para isso, a empresa desenvolveu modelos preditivos que auxiliam ao desenvolvimento de oferta de serviços conforme perfil do cliente e capacidade de pagamento.

Já, a VIVO apresentou um gerenciamento de *churn* que envolveu o uso de modelos preditivos para a retenção de clientes e para a qualificação dos esforços de venda em relação a capacidade de pagamento do cliente visando reduzir perdas financeiras por inadimplência, além da melhor adequação do produto ao perfil do cliente, propriamente dita. A empresa realiza diversas ações no intuito de manter os clientes, dentre elas estão: alterações na forma

de atendimento aos clientes, campanhas de incentivo ao uso, adequação da gama de serviços, e desenvolvimento de barreiras de saída com contratos de fidelidade acordados com os clientes e programas de fidelização.

Para ambas as empresas, o gerenciamento coloca-se como ação para adequação da empresa aos desafios de seus cenários ambientais. As razões para a empresa se voltar para a retenção de clientes, abordadas na revisão bibliográfica, foram observadas nos casos pesquisados, entre elas: o aumento de concorrência, a elevação das exigências dos consumidores, inovações tecnológicas constantes e percepção de ganhos com o aumento da permanência dos clientes.

Para análise e administração do abandono de clientes, ambas as empresas diferenciaram clientes que abandonam a empresa em razão de mudança para uma empresa concorrente ou por outros motivos relacionados ao desinteresse pelo serviço (cancelamento voluntário) e os clientes que abandonam a empresa por inadimplência (cancelamento involuntário). Foram desenvolvidos modelos de predição e ações específicas para evitar o cancelamento de cada um dos tipos de clientes. Forma de tratamento apontada também na revisão de literatura.

Em ambos, os casos notou-se a necessidade sistemas de coleta, armazenamento e disseminação de informações e de mineração de dados, tecnologia de informação e pesquisas de satisfação e de mercado para levantamento de variáveis que auxiliem a compreensão das razões de abandono dos clientes e definição de ações corretivas, reativas e pró ativas.

Ambas as empresas mostram-se preocupadas e engajadas no gerenciamento de *churn*, tendo metas de avaliação associadas a retenção de clientes. Tanto a NET como a VIVO não estão totalmente orientadas para os clientes, no discurso mostra-se o desejo, mas na prática elas ainda estão em fase de transição para uma orientação para mercado.

A NET coloca os esforços de gerenciamento de *churn* como compartilhados e não restritos a área de marketing, a responsabilidade ampliada a todos os funcionários da empresa, e cooperada com os coordenadores das operações, inclusive de atendimento a clientes. Já, na VIVO, os esforços de desenvolvimento do gerenciamento se mostram bastante compartilhados entre as áreas de marketing e inteligência de mercado, mas as metas de bonificação associadas a retenção são aplicadas apenas às áreas de marketing (atendimento, de retenção e de fidelização).



A partir dos casos estudados, observaram-se aspectos não considerados no modelo teórico desenvolvido previamente, tais como a aplicação do modelo em esforços de qualificar as novas vendas e a não obrigatoriedade da empresa já estar totalmente voltada para o cliente, havendo a possibilidade dela se encontrar em transição neste sentido. Além destes aspectos, também observou-se a importância de fontes de dados externos à empresa, tais como da SERASA e pesquisas de mercado.

Evidenciou-se também que diversas atividades de marketing, tais como a segmentação de mercado e o uso de pesquisas, são bastante importantes para o gerenciamento de *churn*, inclusive na elaboração de modelos de predição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Em mercados competitivos, o aperfeiçoamento constante é condição para o crescimento e desenvolvimento de empresas. O aumento da concorrência e dos custos associados à atração de novos clientes impõe o desafio de reter consumidores cada vez mais exigentes, exigindo que as organizações alterem seu comportamento tático e estratégico.

Como resposta a esse cenário, uma das práticas de gestão que começam a ser empregadas é o gerenciamento de *churn*. Em vista da relativa escassez de trabalhos na literatura a respeito desse assunto, notoriamente no Brasil, o objetivo do presente trabalho é contribuir no estudo do relacionamento entre a empresa e o cliente, identificando em que consiste o gerenciamento de *churn* e seu papel para a melhoria de ações de marketing para manter clientes.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, resultando na construção de um modelo teórico-lógico. Em seguida, conduziu-se uma pesquisa de campo para descrever a utilização do gerenciamento do *churn* em casos do setor de telecomunicações no Brasil. A representatividade nacional e internacional desse setor, bem como as mudanças na sua estrutura de competição, evidenciadas na adoção do gerenciamento do *churn*, tornaram fértil a análise dos casos. Em consonância com as expectativas da pesquisadora, os resultados obtidos na pesquisa de campo auxiliaram a compreender o gerenciamento de *churn* e sua aplicação no contexto brasileiro na busca pela retenção de clientes.

Espera-se que as informações aqui disponíveis possam amparar a empresa no percurso de reconhecimento da importância da prática gerencial do *churn* e na construção de seus processos de manutenção de clientes. Para tanto, disponibiliza-se a seguir o modelo teórico ajustado a partir dos achados da pesquisa de campo (Figura 10). O quadro busca, por meio da consolidação sistemática, facilitar o processo de desdobramento desse estudo tanto nas práticas de gestão das empresas quanto na tarefa de gerar novos *insights* para pesquisas posteriores. Permite também, de maneira visual, compreender as premissas, atividades e recursos necessários para o desenvolvimento do gerenciamento de *churn* aqui observados.

Cabe reforçar que o gerenciamento de *churn* consiste no desenvolvimento de técnicas a fim mensurar e administrar a taxa de abandono dos clientes e estabelecer intervenções a partir de ações de marketing de relacionamento. Trata-se de uma ferramenta que pode gerar valor para a empresa, já que evidencia uma lista de clientes propensos a romper seus relacionamentos com a organização e, com isso, auxilia tanto no processo de aquisição como no de retenção de clientes. É possível também ser mobilizado para medir a efetividade de ações de marketing de relacionamento.

Esta pesquisa observou que, a partir do gerenciamento de *churn*, a empresa pode tomar atitudes não só reativas, em relação aos clientes que desistiram do serviço, mas, sobretudo, ações pró-ativas que garantam a manutenção de seu corpo de clientes, desenhando planos especiais para evitar a evasão dos clientes que mais agregam valor para a empresa.

Por fim, o presente estudo considera pertinente sublinhar que o gerenciamento de *churn* não consiste na única alternativa de ação para a retenção ou melhoria de ações de aquisição de clientes qualificados. Mais do que a busca por uma panacéia gerencial, a pesquisa em Administração dever se voltar à construção de reflexões suficientemente sólidas para perdurarem diante das intensas mudanças de mercado, sem comprometer a agilidade na adaptação diante dessa variação das condições. Os princípios extraídos da teoria e da prática do gerenciamento de *churn* parecem a esta pesquisadora caminhar ao encontro dessa idéia, uma vez que conquistar e manter clientes é uma problemática para o gestor nos dias atuais.

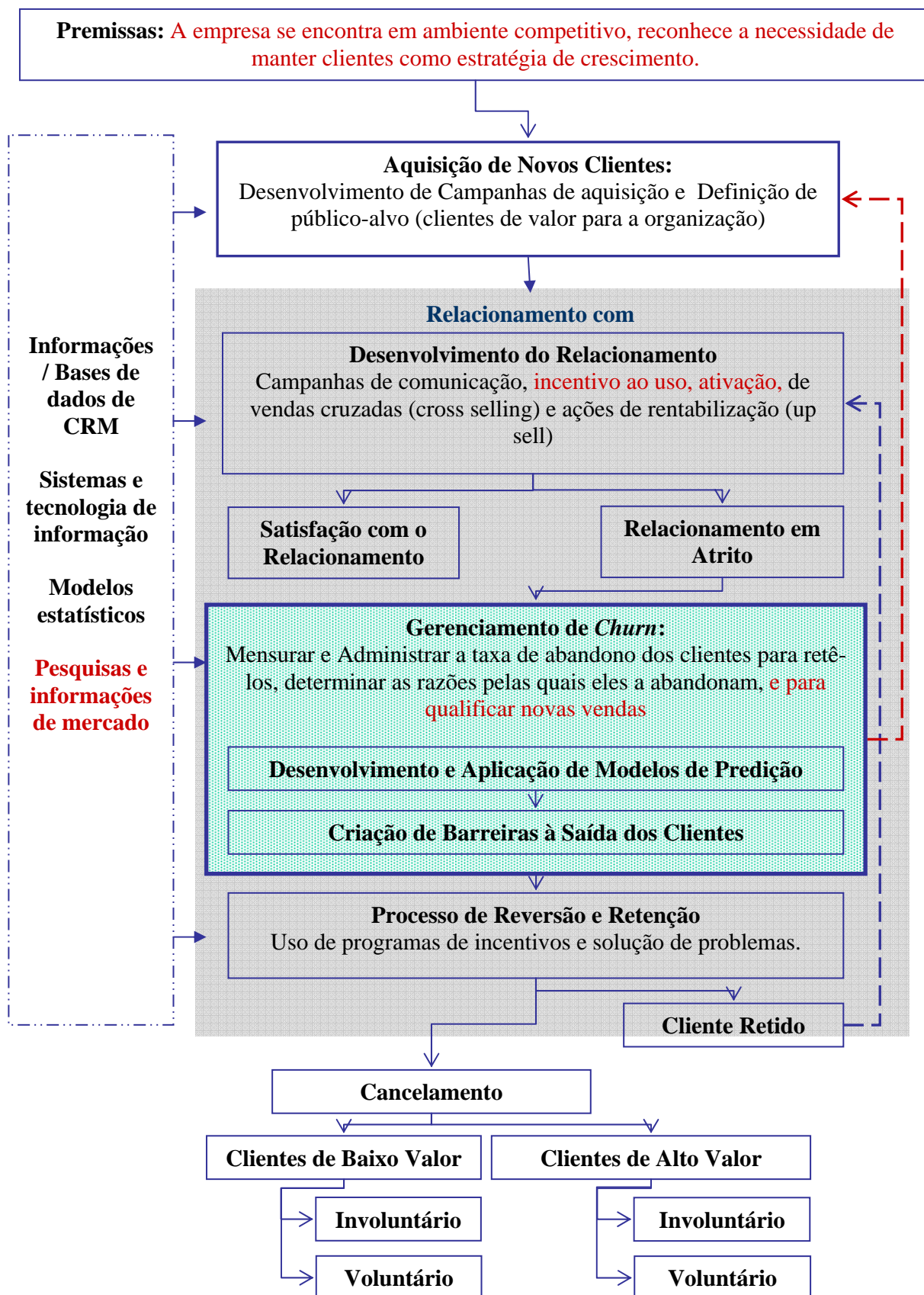


Figura 10 – Modelo teórico ajustado ressaltando os achados da pesquisa de campo.

## 6.1 Limitações

Parte fundamental do trabalho acadêmico é o reconhecimento de sua contribuição e de suas limitações, mostra que a pesquisadora tem plena consciência de que sua contribuição é restrita e “não definitiva para o desenvolvimento da teoria, nem tampouco para a prática empresarial”, como lembra Oliveira (2005, p. 184), dado que estudos futuros podem desconfirmá-los no desenvolvimento de novas teorias como afirmado por Bonoma (1985).

Dentre as limitações que podem ser atribuídas a este trabalho, estão as que dizem respeito às escolhas metodológicas feitas para o alcance do seu objetivo. Como visto anteriormente, os estudos de casos fornecem pouca base para uma generalização científica, a populações ou a universos, não representando uma “amostragem” e muito menos visando enumerar frequências.

Embora neste trabalho tenha-se realizado um estudo de caso múltiplo, em que os procedimentos de coleta e análise tenham sido replicados, seus achados devem ser generalizados apenas para proposições teóricas a respeito dos casos específicos estudados (YIN, 2005, p, 29-30). Suas generalizações serem aplicáveis apenas sob as mesmas circunstâncias particulares e indústrias expostas no caso estudado (BONOMA, 1985).

As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação da pesquisadora em torno das declarações dos entrevistados e das outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção da mesma e ocasionalmente passíveis de vieses, como levantado por Bonoma (1985).

Por fim, outra limitação é que em estudos exploratórios que buscam expandir uma área de conhecimento, poucos estudos a cerca do tema foram desenvolvidos o que, embora eleve a contribuição deste trabalho, o expõe a maiores críticas das comunidades acadêmica e empresarial (OLIVEIRA, 2005, p.184).

## 6.2 Sugestões para estudos futuros

Como se pôde observar nos estudo dos casos observados, as empresas não conseguem auferir com precisão os impactos do gerenciamento de *churn* nos resultados da empresa. De forma de contribuir para estudos futuros, sugere-se, então que sejam realizadas pesquisas quantitativas abordando os modelos para validação, avaliação e mensuração dos resultados do gerenciamento do *churn*, pontos não trabalhados nesta dissertação.

Além disso, colocam-se como possibilidades, para estudos futuros, a condução de pesquisas quantitativas que visem testar, mensurar e avaliar os modelos estatísticos de previsão de cancelamento uma vez que notou-se que podem ter assertividade variada, conforme a sua maior ou menor adequação à realidade de negócios da empresa, às informações disponíveis e às variáveis consideradas.

Outras possibilidades são realizações de estudos qualitativos sobre o gerenciamento de *churn* em outros setores de atuação, para se compreender o impacto ambiental e do modelo de negócios em suas práticas e resultados.

## REFERÊNCIAS

ANATEL. AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/>> . Acesso em 18/06/2007.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden **Journal of Marketing** v. 58, No. 3, pp. 53-66, 1994.

ASAARI, M. H. A. H; KARIA, N. “*Churn* Management towards Customer Satisfaction: A Case of Cellular Operators in Malaysia” *In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-COMMERCE: Emerging Trends in Electronic Commerce (ETEC2000)*, November, 2000 Kuala Lumpur, 21-23. **Conference Proceeding**: ETEC, Kuala Lumpur, 2000. Disponível em <<http://mhasmi.tripod.com/paper/etec271-ec-churn.pdf>>. Acesso realizado em 16/9/06.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: Competindo através da qualidade. 3ª. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. Data mining techniques: for marketing, sales, and customer support. NY: John Wiley & Sons: 1997.

\_\_\_\_\_. **Mastering Data Mining**: The art and science of customer relationship management. 1ª. ed. New York: Wiley Computer Publishing, 2000.

BONOMA, T. V.; Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, May-1995.

BRASIL. Banco Central do Brasil – BACEN. **Censo de capitais estrangeiros 2001**. [Brasília], 2001. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/rex/censoCE/resultados.asp?idpai=censo2000res>>. Acesso em 21/10/2006.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, Ana Akemi. Falácias em Marketing. **In: Encontro de Marketing da ANPAD**, 2006. Rio de Janeiro, Anais do Encontro de Marketing da ANPAD, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** - a era da informação: economia, sociedade e cultura volume 1. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CISTER, A. M. **Mineração de dados para a análise de atrito em telefonia móvel**. Tese (Doutorado em Engenharia). Rio de Janeiro, 2005. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, COPPE-Civil. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CISTER, A. M.; EBECKEN, N. F. F. CRM through DM: a case study. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DATA MINING*, 3., 2002, Bolongna-Italy. **Anais da International Conference on Data Mining**: Bolongna: 2002.

CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**, IRWIN, 4th ed., 1994.

CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento : um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. Tese (Doutorado em administração). São Paulo, 2003. Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DAY, G.S. **A empresa orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. 1ª. ed. Porto Alegre: Bookman, [1999] 2001.

DeSOUZA, G. Designing a Customer Retention Plan. **The Journal of Business Strategy**. v.13, n. 2, p. 24-28, 1992.

ECKLES, R. W. **Business marketing management**: marketing of business products and services. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

EISENHARDT, K. M.; “Building Theories from Case Study Research”; **Academy of Management Review**, v. 14, nº4, p. 532-550, 1989.



ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y.; MONIPPALLIL, M. Outsourcing to Gain a Competitive Advantage **Industrial Management** v.40, N.3, p.20-24, 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S. A., 2000.

EVANS, M. Prevention is better than cure: redoubling the focus on customer retention. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 7 (2), p.186-198, 2002.

EXAME. Portal exame. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em 12/06/2007.

FERREIRA, J. B.; SILVA, Jorge Ferreira; VELLASCO, Marley; PACHECO, M. A. Mining and Understanding Wireless *Churn*. In: EnANPAD, 2004, Curitiba. Anais EnANPAD, 2004.

FERREIRA, J. B. **Data Mining applied to Customer Retention in Wireless Telecommunications**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Rio de Janeiro, 2005. Programa de Pós-Graduação em Engenharia. Departamento de Engenharia Elétrica. Pontifícia Universidade Católica.

FERREIRA, J. B.; SILVA, J.F.; VELLASCO, M.M.; PACHECO, M.A., Predicting and Comprehending Wireless *Churn* In: BALAS Conference, 2005. Madrid, **Anais do Balas Conference**: Madrid, BALAS, 2005.

FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GANESH, J; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers . **Journal of Marketing**, v.64, p.65-87, 2000.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**; Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. **Management Decision**, v.34, n.3, p.5-14, 1996.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento Total**: Gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM na economia de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management decision**. v.35, n.4, p.267-272. 1997.

\_\_\_\_\_. **Total Relationship Marketing**: From the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAIR, JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E.G. **Essentials of Services Marketing**. Texas: The Dryden Press, 1997.

HUNG, S.; WANG, H. Applying Data Mining to Telecom *Churn* Management. *In*: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 2004. **Anais do Pacific Asia Conference on Information Systems**, 2004.

HUNT, S. D., MORGAN, R.M. Relationship marketing in the era of *network competition*. **Marketing Management**, v. 3 No. 1, pp. 19-30. 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. [São Paulo], 2003. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 20/10/2006.

IKEDA, Ana A. **Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo**. São Paulo, 2000. Tese (Livre Docência em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. Segure o *Churn*! *In*: LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

JONES, T., SASSER, W. E. Jr.. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v.73, n. 6, p. 89-99, 1995.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The construct, research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p.1-18, 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LÁRIOS, Adriana. **Estudo e construção de cenários para telefonia celular no contexto brasileiro**. Porto Alegre, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LEJEUNE, M. A. P. M., Measuring the impact of data mining on *churn* management. **Internet Research: Eletronic Networking Applications and Policy**, v. 11, n.5, p.375-387, 2001.

LI, F.; NICHOLLS, J. A. F. Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices. **Journal of Marketing Management**. v.16, p. 449-464, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MELO, A. S. C. **O marketing de relacionamento como fator de influência na lealdade do cliente**: um estudo de caso no mercado de assinatura de revistas. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

MICHALSKI, S. Types of customer Relationship ending processes. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 9-10, p.977-999, 2004.

MÖLLER, K.; HALINEN, A. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. **Journal of Marketing Management**, v.16, n. 1-3, p. 29-54, 2000.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **Estratégia e Táticas de preços: um guia para decisões e iniciativas**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

NET TV. Net Serviços de Comunicação S.A **Institucional**. Disponível em: <<http://nettv.globo.com>>. Acesso em 29/05/2007.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C.. Relationship marketing in consumer markets: Rhetoric or reality?. **European Journal of Marketing**, v.34, n.7, p. 797-815, 2000.

OLIVEIRA, Braulio. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, B. A. C.; TOLEDO, G. L.; IKEDA, A. A. Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. *In*: SEMEAD - Seminários em Administração, 4. 2004, São Paulo. **Anais do VII SEMEAD**, 2004.

OLIVEIRA, S. M. C. **Redes Neurais aplicadas ao reconhecimento e classificação de padrões em séries financeiras**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

PELS, J. Exchange Relationships in Consumer Markets? **European Journal of Marketing** v.33, p.19-37, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REICHHELD, F. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, v.71, n.2, p.64-73, 1993.

\_\_\_\_\_. O valor da fidelidade. **Revista HSM Management**, n.21, p.6 -10. Jul/Ago 2000.

REICHHELD, F.; ETTORE, B. The botton line on customer Loyalty. **Management Review**, v. 86, n. 3, p. 16-17, 1997.

REICHHELD, F.; SASSER, E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**. v. 68, n.5, p. 105-111, 1990.

RI NET. Relações com investidores da Net Serviços de Comunicação S.A. **Divulgação de Resultados do 1T07**. Disponível em: <<http://www.ri.netservicos.com.br>>. Acesso em 29/05/2007.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O Valor do Cliente: O Modelo que está Reformulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RYALS, L. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. **Journal of Marketing Science**, v. 69, n.4 p. 252-261, 2005.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. **Journal of Business Research**, v. 22, p. 159-70, 1991.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 23, n.4 p. 255-271, 1995a.

\_\_\_\_\_. The evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995b.

STROUSE, K. G. **Marketing Telecommunications Services: new approaches for changing environment**. Norwood, MA: Artech House, Inc., 1999.

SWIFT, R. **Accelerating Customer Relationships using CRM and relationship technologies**. New Jersey: Prentice Hall PTR, 2001b.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001a.

TELEBRASIL ON LINE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **7º Rio Wireless discute aspectos jurídicos e de regulamentação da convergência – II**. Disponível em: <[http://www.telebrasil.org.br/artigos/outros\\_artigos.asp?m=582](http://www.telebrasil.org.br/artigos/outros_artigos.asp?m=582)>. Acesso em 24/06/2007.

TELECO. INFORMAÇÕES EM TELECOMUNICAÇÕES. **Seção: Banda larga e VOIP**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/blvoip.asp>>. Acesso em 29/05/2007.

\_\_\_\_\_. **Sumário das informações trimestrais e anuais de Receita, EBITDA, Margem EBITDA, Lucro e Investimentos das operadoras de Celular no Brasil.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em 29/05/2007.

\_\_\_\_\_. **Seção: Telefonia fixa.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opfixa.asp>>. Acesso em 29/05/2007.

\_\_\_\_\_. **Seção: TV por assinatura.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em 29/05/2007.

ULTSCH, A. Emergent self-organising feature maps used for prediction and prevention of *churn* in mobile phone markets. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 10, 4, 314–324, 2002.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento** – After Marketing. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VENETIS, K. A.; GHOURI, P. N. Service quality and customer retention: building long-term relationships. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1577-1598, 2004.

VERHOEF, P. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development **Journal of Marketing** v. 67, n. 10, p. 30–45, 2003.

VIVO. Disponível em: <<http://www.vivo.com.br>>. Acesso em 29/05/2007 e 12/06/2007.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services. **Marketing Service Quality**, v.14, n.2/3, p.183-194, 2004.

XEVELONAKIS, E. Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: An empirical study. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v.12, n.3, p.226-242, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

## **APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Parte I – Caracterização da empresa e perfil do pesquisado**

- Nome da empresa:
- Grupo ao qual pertence:
- Nacionalidade do capital majoritário:
- Número de funcionários:
- Linha de produtos:
- Faturamento anual e Lucro:
- Principais concorrentes:
- Participação de mercado:
- Missão, Visão e valores da empresa:

### **Parte II – Perfil do pesquisado**

5. Nome e cargo do entrevistado:
6. Formação:
7. Idade:
8. Principais responsabilidades:
9. Tempo de empresa e de cargo atual:

### **Parte III – Caso de gerenciamento de *churn***

#### **Entorno e orientação da empresa**

- Todos os funcionários assumem a visão do cliente da empresa ou há um departamento específico para isso? Se sim, qual?
- Os altos executivos se preocupam e se mostram comprometidos com o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes?
- Existe alguma forma de remuneração de funcionários baseada em retornos de relacionamento com o cliente?
- A empresa busca constantemente informações sobre o cliente (perfil, necessidades, satisfação)?
- A seu ver, a empresa tem hoje capacidade e interesse de transformar estas informações em modificações do serviço e outras ações?



**Ações de retenção**

- É oferecido algum tipo de benefício ao cliente que se relaciona há mais tempo com a empresa? Qual seria este?
- Como a empresa visa alcançar a fidelidade dos seus clientes?
- Incentivos tais como descontos ou redução de preço são trabalhados para fidelizar o cliente? Se sim, qual o grau de importância que o Sr.(a) daria para este incentivo na conquista da fidelidade do cliente?
- Existe um mecanismo que permita a comunicação contínua da empresa com o cliente e do cliente com a empresa? Qual seria ele?
- É buscada a opinião dos clientes para incorporar mudanças no serviço oferecido? Em que alterações ele é consultado?

**Valor entregue ao cliente**

- Como a empresa entrega de valor (definir o que é valor: diferença entre os benefícios recebidos e os custos de aquisição do serviço) para os consumidores?
- Como as ações de marketing de relacionamento influenciam o valor percebido do cliente em sua empresa?

**Gerenciamento de *Churn***

- A empresa tem algum “processo sistemático de tentar ativamente reter consumidores antes deles desertarem” (gerenciamento de *churn*)? Descreva como ocorre este processo.
  - o É feita análise de padrão de comportamento dos clientes que se desligam da empresa?
  - o Quais as informações pesquisadas? (avaliou-se o comportamento dos consumidores, da concorrência, as capacidades da empresa, rentabilidade do cliente)
  - o Foi criado algum modelo de propensão ao *churn*? Como? Quais as variáveis e critérios utilizados?
- Quais os benefícios, de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros buscados por meio deste processo desenvolvido?
- Quais as ferramentas e estratégias utilizadas pela empresa para o gerenciamento?
- Quais os recursos necessários para este processo?

- Quais os elementos, atividades e ações contribuem para o êxito/fracasso do gerenciamento do *churn*?
- Quais as principais dificuldades do gerenciamento de *churn*?
- Qual o papel da TI no gerenciamento de *Churn*?
- Qual é o conhecimento da empresa sobre as razões que fazem os seus clientes atuais se manterem fiéis à empresa? Quais as razões?
- A empresa conhece o perfil dos clientes que deixam de se relacionar com ela? Quem são estes clientes?
- A empresa conhece os fatores que os fazem os clientes deixarem-na e mudarem de fornecedor? Quais estes fatores e os principais ofensores?

### **Utilização de banco de dados/ DBM**

- Esse banco é consultado e atualizado sempre que um novo contato é feito?
- Quais contatos com o cliente geram informações (ex. vendas, marketing e comunicações) que serão armazenadas no banco de dados da empresa?
- As informações dos contatos com o cliente (ex. vendas, marketing e comunicações) ficam armazenadas em um banco de dados único?

### **Outputs e resultados do gerenciamento de *churn***

- Que tipo de ação é tomada em decorrência deste processo? Houve alteração de produto, preço, marca, canal de vendas, pessoas, forma de atendimento aos clientes dissidentes e atuais? De que maneira? Como foram conduzidas estas alterações?
- Foram alterados processos? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
- Foram alteradas as comunicações? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas estas alterações?
- O público-alvo da empresa alterou-se após o gerenciamento de *churn*? Qual era o seu perfil? Qual é o atual? Caso o público-alvo seja diferente, como ficou o antigo em termos de abordagem pela empresa?

### **Avaliação de resultados**

- Quais os resultados obtidos com este processo (antes x depois, previstos x reais)?

Existe mecanismo formal de avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento? Se sim, como é feita?

- Os resultados obtidos são contrapostos a quais padrões? (objetivos traçados, índice de satisfação do setor, um grupo de controle, que não seja alvo de ações de relacionamento)

#### **Parte IV – complementação de informações, se necessário**

- Caso haja alguma dúvida, posso voltar a constatá-lo(a)?
- Há mais alguém na empresa que possa ser entrevistado sobre retenção e gerenciamento de clientes?

#### **C) Questões a serem respondidas e possíveis fontes de evidências:**

**Quadro 3 - Questões a serem respondidas e possíveis fontes de evidências**

<b>QUESTÕES</b>	<b>POSSÍVEIS FONTES DE DADOS</b>
<b>Histórico da empresa</b>	Entrevista Site das empresas Notícias divulgadas na mídia
<b>Faturamento</b>	Entrevista Site das empresas Notícias divulgadas na mídia
<b>Linhas de produtos</b>	Entrevista Site das empresas
<b>Participação de mercado</b>	Entrevista Site das empresas Notícias divulgadas na mídia
<b>Entorno e orientação da empresa</b>	Entrevistas Observação direta Notícias divulgadas na mídia
<b>Gerenciamento de <i>churn</i></b>	Entrevistas Notícias divulgadas na mídia
<b>Utilização de Banco dados</b>	Entrevistas
<b>Valor entregue ao cliente</b>	Entrevistas
<b>Quais os objetivos buscados por meio do gerenciamento de <i>churn</i></b>	Entrevistas
<b>Como é feita a avaliação de resultados</b>	Entrevistas Relatórios de avaliação resultados