



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ÁLISSON BARBOSA BEZERRA

**AS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA MANUTENÇÃO DA BASE ATIVA DE
CLIENTES
UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRA**

FORTALEZA

2014

ÁLISSON BARBOSA BEZERRA

**AS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA MANUTENÇÃO DA BASE ATIVA DE
CLIENTES
UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuarias, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Marketing.

Orientadora: Professora Juliana Vieira Corrêa Carneiro.

FORTALEZA

2014

ÁLISSON BARBOSA BEZERRA

**AS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA MANUTENÇÃO DA BASE ATIVA DE
CLIENTES
UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRA**

Administração da Faculdade de Economia,
Administração, Atuarias, Contabilidade e
Secretariado Executivo, da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração. Área de concentração:
Marketing.

Aprovada em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Msc. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Msc. Leonia Maria Santiago Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Luciana Moura Reinaldo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, que me criaram com dedicação
única e às minhas duas irmãs, que tornam
minha vida mais alegre.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me colocou em uma família maravilhosa e me deu as ferramentas para que eu pudesse trilhar meu sucesso.

A minha mãe, Wilca Barbosa Hempel, meu exemplo de esforço, garra e determinação. De integridade e de força, que me ensinou com muito carinho e amor como trilhar os meus próprios caminhos, sejam eles profissionais ou pessoais. Que me apoiou na árdua, porém indubitavelmente certa, decisão de cursar administração e abandonar o curso de computação e hoje pode se orgulhar de ter um filho feliz com a profissão que escolheu.

Ao meu pai, José Humberto Bezerra, o homem em quem eu me espelho. O homem que me ensinou distinguir o certo do errado, que ocupou milhares de horas de sua vida em me ensinar as ciências da vida. Que me ensinou a defender com afinco tudo que prezo e valorizar as coisas realmente importantes da vida.

Às minhas irmãs, Maria Júlia Barbosa Bezerra e Déborah Hempel Ellery, por terem sido parte importante e necessária na minha criação e desenvolvimento, bem como um apoio nas infintas horas de estudo e dedicação para alcançar meus objetivos

À empresa pesquisada pela cooperação e ajuda na concretização deste feito.

À professora Juliana Vieira, orientadora, sempre disposta a ajudar e guiar a confecção deste trabalho, mesmo com os contratempos ocorridos no período.

À banca examinadora, formada pelas professoras Luciana Reinaldo e Leonia Cavalcante, por se disporem a ler e criticar esse trabalho, de forma a garantir meu desenvolvimento profissional.

Ao meu time de trabalho, em especial à Manuela Dantas, pela confiança depositada no meu sucesso, e Augusto Martins e Ana Renata Guedes, tutores e amigos que me desenvolvem como profissional e pessoa diariamente.

Aos meus amigos e namorada, por terem me apoiado nas horas difíceis e compartilhado da alegria das horas felizes de sucesso. Por serem parte da minha família e serem diretos responsáveis pelo meu sucesso.

À minha avó, Ady Barbosa, que hoje me olha dos céus e ajuda a iluminar meu caminho.

*“Não se trata de ser o melhor, mas sim de ser
melhor do que fui ontem”.*

Autor Desconhecido

RESUMO

O mercado de telecomunicações brasileiro está cada vez mais concorrido e regulado. Tais fatores implicam em gastos cada vez maiores em conquistar novos clientes e manter os atuais, garantindo assim um aumento do *market share* e por consequência os lucros da empresa. Para garantir esse sucesso é necessário garantir a qualidade dos serviços e a satisfação dos seus clientes, contudo, nem sempre isso é possível. A retenção de clientes existe para evitar que clientes insatisfeitos abandonem a empresa antes de serem ouvidos e terem suas necessidades atendidas. O estudo a seguir tem como objetivo comprovar a importância da retenção, especialmente através do volume de clientes retidos, bem como validar as estratégias existentes, para o sucesso de uma empresa através da pesquisa de campo e de um estudo de caso, complementado com pesquisas bibliográficas, documentais e experimentais, que mostra o impacto que reter gera na base de clientes ativos da empresa. Essa justificativa corrobora com os principais autores de Marketing, relacionamento com clientes e retenção, seja através da comparação com a aquisição de novos clientes, seja com a validação das ferramentas já consagradas no mercado de retenção de clientes, como *cross-sell*, *up-sell* e as estratégias de solução de problemas do cliente. Ao analisar os dados fornecidos por uma empresa de telecomunicações brasileira do setor de telefonia fixa, percebe-se a importância de reter clientes, pois esse processo significa, em um ano, um milhão e meio de clientes mantidos na base, bem como meio bilhão de reais de receita que não foram perdidos. No futuro, esse estudo poderá servir de base para a busca de novas ferramentas e soluções para garantir o sucesso do processo de retenção nas empresas.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de Relacionamento. Gestão do Relacionamento com Clientes. Retenção de Clientes.

ABSTRACT

The Brazilian telecommunications market is becoming more and more competitive and regulated. Both factors implies in more spending in conquering new clients and keeping the actual base, assuring a raise of market share and, as result, more profits to the company. To guarantee this success both service quality and client satisfaction are necessary, but not always possible. Client retention exists to avoid unhappy clients leaving the company before being listened and having their needs attended. The research presented below objectifies to confirm the importance of client retention, especially over volume of retained clients, as well as validate existing strategies, to assure the success of the company through field research and a case study, complemented by bibliographic, documental and experimental research, that shows the impact of retention in the company's active customer base. That justification follows Marketing, client relationship and retention main theories, either by comparing retention with client acquisition, either by client retention's already consecrated tools, as cross-selling, up-selling and problem solution strategies. Analyzing the data provided by a fixed line telecommunications company, the importance of client retention is noticed, meaning, in one year, one and a half million of clients kept on company's base and more than half billion of income reais that weren't lost. In the future, this study might become a base to the search of new tools and solutions to ensure the success of the client retention process in companies.

Keywords: Marketing. Relationship Marketing. Client relationship management. Client retention.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – <i>Market share</i> da telefonia fixa.....	51
Gráfico 2 – <i>Market share</i> da telefonia fixa ao longo dos anos.....	52
Gráfico 3 – Principais motivos da intenção de cancelamento da telefonia fixa	55
Gráfico 4 – Volume de chamadas atendidas x volume de retenções no grupo controle	59
Gráfico 5 – Distribuição das chamadas atendidas no teste.....	60
Gráfico 6 – Distribuição das chamadas produtivas.....	61
Gráfico 7 – Impacto da retenção no volume de clientes cancelados	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os caminhos da maior demanda e do maior retorno	21
Figura 2 – Comparação entre a orientação de venda e a de Marketing	23
Figura 3 – Equação do valor.....	27
Figura 4 – Sequência do processo físico tradicional.....	28
Figura 5 – Sequência de criação e entrega de valor	29
Figura 6 – Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.....	30
Figura 7 – Grau de fidelidade do cliente	40

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Tipos de demanda	21
Quadro 2 – Tipos de tomada de decisão de compra	32
Quadro 3 – Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento.....	37
Quadro 4 – Marketing Relacional x Marketing Contratual.....	41
Quadro 5 – Determinantes do CRM	45
Quadro 6 – Classificação das chamadas recebidas	53
Quadro 7 – Estratégias de retenção por motivo	57
Quadro 8 – Impacto da retenção em um ano de operação fixa	63
Tabela 1 – Volumetria de chamadas recebidas.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. O MARKETING E A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE.....	18
2.1 Definições e Conceitos Básicos de Marketing	18
2.2 As tarefas de Marketing.....	25
2.3 Foco no cliente e criação de valor	26
2.4 Comportamento do consumidor	29
3. RELACIONAMENTO E RETENÇÃO DE CLIENTES.....	33
3.1 Conceitos básicos de relacionamento com clientes	33
3.2 Fidelização.....	38
3.3 Retenção de clientes.....	39
4. METODOLOGIA.....	47
4.1 Tipologia da pesquisa.....	47
4.2 População e amostra da pesquisa.....	48
4.3 Coleta de dados.....	49
5. A EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5.1 A empresa e o mercado de telefonia fixa	51
5.2 Os dados	53
5.3 Grupo controle.....	56
5.4 Grupo teste	59
5.5 Confrontação de resultados	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada dia mais globalizado, a concorrência é sempre maior e mais feroz. Para lidar com essa concorrência tão dura as empresas têm buscado maneiras de fidelizar seus clientes, isto é, blindá-lo contra a concorrência, seja através de uma multa estipulada em contrato, seja através do encantamento do cliente através de uma entrega de valor muito superior à que ele esperava.

Contudo, nem sempre é possível garantir a manutenção de um cliente na empresa, e isso não poderia ser diferente no mercado de telecomunicações. Clientes insatisfeitos, concorrência e problemas pessoais são os principais motivos que levam um cliente a sair da empresa e, para evitar a evasão desse público tão importante, existe o processo de retenção. Um dos passos do bom relacionamento com clientes, a retenção tem se mostrado eficaz no combate ao *churn*, que nada mais é do que o percentual de consumidores que saem da base ativa da empresa todos os meses. Para melhor contextualizar o tema, é importante apresentar a teoria por trás do processo, partindo inicialmente do Marketing.

O Marketing e seu surgimento estão diretamente atrelados ao surgimento do comércio em si. Desde quando foi feita a primeira troca, surgiram as primeiras ações de Marketing, pois, era importante convencer o comprador que aquele determinado produto ou serviço lhe seria útil e que ele deveria pagar um preço, fosse ele através da troca ou do pagamento em dinheiro.

O Marketing possui três focos. O primeiro, voltado para a produção, forçava o Marketing a entregar o produto aonde ele pudesse ser vendido, com cada vez mais qualidade e inovação. Já a visão voltada para vendas, a meta é vender não importa como, inclusive se utilizando constantemente de promoções. A última e mais recente visão é a voltada pra o cliente, isto é, satisfaze-lo e manter um bom relacionamento com o mesmo.

Com a evolução das relações de comércio o Marketing foi tomando proporções cada vez mais importantes num negócio. Seja para garantir ou aumentar vendas, criar novos produtos, pesquisar e entender os interesses dos clientes, manter a imagem da marca, etc. Quanto mais concorrência existia, mais a ciência precisava se desenvolver para combatê-la e, acima disso, manter sua base ativa.

Uma das formas de se manter clientes é através do bom relacionamento com os mesmos. Desde o cliente que opta por pagar mais caro pela amizade, simpatia ou parentesco com o vendedor até as gigantes e complexas bases de CRM (*Customer Relationship*

Management) que através de cálculos e análises oferecem o produto certo, na hora certa, para o cliente certo ou mesmo criam novos produtos para agradar determinado tipo de cliente. Tudo isso se resume ao relacionamento com o cliente. Manter clientes nada mais é do que ter um bom relacionamento com eles.

E é no contexto de manter clientes que este trabalho foi desenvolvido. Em um mundo cada vez mais competitivo e predador, onde ao menor deslize ou erro, empresas gigantes estão caindo, o cliente é, mais do que nunca, o centro das atenções das empresas. Sem consumidores, nenhum negócio sobrevive.

Essa incessante competição do mundo globalizado exige que as empresas mantenham, parafraseando a metodologia de gestão Seis Sigma, o mínimo de erro possível. Mais que isso, o mercado exige que as empresas garantam a satisfação de seus clientes cem por cento do tempo. Isso pode soar razoavelmente simples quando se fala da venda de um produto físico, como um tênis ou uma televisão, porém, quando o tema é serviço, principalmente, de um serviço contínuo, que precisa ser perfeito vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, tem-se algo muito maior e muito mais difícil.

E o setor de telecomunicações se encaixa perfeitamente nesse tema. Serviços como telefonia fixa, móvel, internet e transmissão e canais fechados (televisão a cabo) são serviços que precisam funcionar cem por cento, o tempo todo. Basta uma falha, em um dia, durante poucos minutos, no exato momento em que mais se precisa, para desperdiçar todo o esforço para manter um bom relacionamento com o cliente durante anos.

A concorrência do setor é feroz. Com o forte crescimento motivado pela maior acessibilidade aos produtos, como a maior importância que a comunicação tem tomado nos últimos anos, a base dessas empresas tem crescido exponencialmente. Vale também ressaltar a regulação sofrida pelas empresas desse setor. A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) impõe constantemente limites para as ações de Marketing promovidas, sejam elas de aquisição ou de manutenção de clientes.

Quando observada a empresa que será estudada neste trabalho, que possui uma base que ultrapassa milhões de consumidores, há de se perguntar: em um mercado aquecido, o esforço de reter realmente impacta sensivelmente na manutenção da base ativa de clientes?

Com esse questionamento chega-se ao objetivo geral deste trabalho, que, alinhado com a teoria vigente, visa apresentar a efetividade e o impacto do esforço de reter na manutenção da base ativa de clientes. Chega-se também aos objetivos específicos, que são

validar a eficiência das ferramentas e métodos utilizados hoje para a retenção e apresentar em volumetria o impacto nos resultados.

Através da literatura e do estudo de caso, pretende-se responder aos objetivos traçados. A seguir, será apresentado como este trabalho será estruturado

Na parte teórica deste trabalho serão introduzidos os conceitos gerais de Marketing e relacionamento com clientes, a fim de embasar os conceitos que envolvem fidelização e retenção.

A aplicabilidade destes conceitos e ferramentas será vista no estudo de caso em uma empresa de telecomunicações, responsável por uma base que ultrapassa os milhões de clientes. Mais do que uma enorme base, o setor de telecomunicações é extremamente concorrido e também muito controlado pelas agências reguladoras, o que limita o poder de gestão sobre as ferramentas de Marketing. A intenção final é demonstrar o quanto o esforço de reter evita a evasão para empresas concorrentes.

Quanto a estrutura, esta monografia está dividida em seis seções, sendo elas: introdução, o Marketing e a criação de valor para o clientes, relacionamento e retenção de clientes, metodologia, a empresa e análise dos resultados e conclusão. Cada uma dessas seções será detalhada a seguir.

Na introdução, apresenta-se de forma resumida o que será apresentado no trabalho, sua justificativa, objetivos e metodologia aplicada no trabalho. Já na segunda seção, serão vistos os principais conceitos que antecedem o trabalho de retenção e fidelização de clientes.

No topo desses conceitos está o Marketing, que é apresentado na segunda seção. O Marketing existe para identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais e através dessa identificação gerar lucro para a empresa. Mais do que isso, é responsável por encontrar as necessidades e desejos dos clientes e encontrar maneiras lucrativas de supri-las. Empresas que aprendem e estudam essas necessidades e desejos acabam se destacando por sua orientação em Marketing e mantendo uma relação muito mais próxima de seus consumidores.

Na identificação da necessidade e desejo do cliente, é importante perceber o impacto que a percepção de valor tem na real satisfação do cliente. Criar valor em um produto é mais do que torná-lo mais atrativo do que o produto da concorrência, é garantir que aquele determinado produto será responsável pelo encantamento e consequente fidelização do cliente à empresa. Quando um cliente vê valor superior em um produto, isto é, quando ele percebe

que paga um valor justo por um produto e o mesmo supera as expectativas ocorre o encantamento, tão importante na construção de um relacionamento forte e duradouro.

Na terceira seção deste trabalho, será apresentado o marketing de relacionamento e um dos seus desdobramentos, a retenção de clientes. Um bom relacionamento com os consumidores se faz necessário devido as constantes mudanças que ocorrem no mercado cada vez mais globalizado e concorrido. É importante observar que, para garantir o máximo retorno de seu público, as empresas devem cultivar relações sólidas e de longo prazo. Mas como manter esse relacionamento de longo prazo? A resposta está na gestão do relacionamento com os clientes, ou CRM (*Customer Relationship Management*). Através de um bom CRM, é possível reduzir o índice de perda dos mesmos (retenção), aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente (fidelização), aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (*share-of-wallet*) e aumentar a lucratividade dos menos lucrativos (rentabilização).

Quando comparado o esforço necessário, leia-se dispêndio financeiro, para manter os que já fazem parte da base com o esforço para atrair e conquistar novos consumidores vale ressaltar a máxima de que encantar os clientes é mais barato e produtivo que a busca por novos consumidores. Em outras palavras, é mais barato manter um consumidor que se esforçar para conquistar um novo. Ainda nessa linha existem vários estudos que reforçam a importância do trabalho de retenção, atentando para quatro pontos chave: conquistar um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer os já existentes; as empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano, dependendo do setor, cinco por cento de redução no índice de perda pode significar um aumento de lucros entre vinte e cinco e oitenta e cinco por cento; e a taxa de lucro por cliente (conceito conhecido como ARPU – *Average Revenue Per Unit*, ou retorno médio por cliente) tende a aumentar ao longo do tempo.

Na quarta seção será apresentado o estudo de caso em uma empresa de telecomunicações, no setor de retenção para um determinado tipo de produto, no caso específico desta monografia, a telefonia fixa. A intenção deste estudo de caso é demonstrar de forma prática o impacto do trabalho de retenção, bem como a aplicabilidade dos conceitos e ferramentas anteriormente apresentados nas seções 2 e 3 desta monografia. Pretende-se ainda corroborar com as quatro afirmações anteriormente citadas validando o processo de retenção para a manutenção da base de clientes da empresa.

Na quinta e última seção desta monografia serão apresentadas as conclusões finais, com as respostas obtidas na confrontação entre teoria e prática e a confirmação ou não

das teorias e ferramentas de retenção de clientes. Também serão sugeridas possíveis continuidades para este trabalho com a finalidade de aprofundar as teorias e aperfeiçoar as ferramentas atualmente utilizadas.

A seguir serão apresentadas as teorias que embasam todo o trabalho exposto nesta monografia. O marketing é o fundamento que levou a teorias mais elaboradas como o marketing de relacionamento e a retenção de clientes.

2 O MARKETING E A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

Nesta seção o tema analisado será o Marketing. Pretende-se aqui apresentar a história e suas definições e visões, bem como os principais conceitos que envolvem o assunto. Em seguida, um foco específico nos clientes e na criação de valor será apresentado, a fim de embasar os conceitos que serão vistos na próxima seção.

2.1. Definições e Conceitos Básicos de Marketing

O Marketing sempre existiu, desde as primeiras negociações do mundo, desde as primeiras negociações, ele estava presente. Como afirma Cobra (2009), a essência do Marketing está nas trocas, sejam elas monetárias (produto por dinheiro), sejam elas de produtos, como ocorriam antigamente (escambo, por exemplo). Mais do que isso, Cobra atenta para o principal objetivo do Marketing, que é identificar e satisfazer necessidades e desejos.

Aqui entra-se em um conceito importante para o Marketing e para a sociedade como um todo. Necessidade são todas as exigências básicas do ser humano, das quais ele não pode abrir mão sem afetar sua saúde ou condição de vida. Exemplos de necessidade são: água, ar, comida, abrigo, etc. Tais necessidades são conhecidas como fisiológicas, isto é, inerentes ao corpo humano. Existem também as necessidades sociais, como lazer, recreação e educação. Necessidades se tornam desejos a partir do ponto em que exigem um determinado objeto ou uma determinada forma para serem supridas. Como cita Cobra (2009) ao explicar esses conceitos, uma pessoa pode ter a necessidade de saciar sua sede, porém, o desejo de sacia-la com um refrigerante, em vez de água.

A necessidade humana é tão importante para o Marketing que Kotler e Armstrong (2007, p. 5) a consideram como “conceito mais básico por trás do Marketing”. Eles também apresentam três tipos diferentes de necessidades: físicas ou fisiológicas, sociais e individuais. Cada uma dessas necessidades se tornam desejos quando moldadas pela cultura e personalidade do indivíduo. Como citado anteriormente, o desejo nada mais é que a forma com que se quer saciar uma necessidade.

Contudo, não é somente a necessidade e o desejo que embasam o Marketing. Existem, ainda mais quatro conceitos básicos que o sustentam: ofertas ao mercado, valor e satisfação para o cliente, trocas e relacionamentos e mercados em si (KOTLER;

ARMSTRONG, 2007). As ofertas de mercado são a combinação de produtos, serviços, informações e experiências oferecidas pelo mercado que satisfazem um desejo prévio. O valor é exatamente a mensuração de quanto essa oferta de mercado o satisfaz; é um conceito de alta importância na definição de estratégias e preços para o mercado, pois, se quem oferta a solução para um desejo ou necessidade superestima seu valor, deixará clientes insatisfeitos, já se subestima o seu valor, não irá atrair o máximo de clientes que poderia atrair. Trocas são o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo algo em troca; o relacionamento surge quando essa troca gera valor positivo para o cliente, isto é, o cliente deseja continuar satisfazendo seu desejo com aquele determinado produto (mais detalhadamente no assunto em outra subseção). E por fim, a junção de todos os 4 conceitos anteriormente citados é o mercado, que se constitui de um conjunto de compradores (que desejam satisfazer seus desejos) e vendedores, que ao identificar os desejos e necessidades dos seus clientes, deverão se esforçar para satisfazê-los através da troca e construindo um relacionamento com o mesmo.

Mas afinal, o que é o Marketing? Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas, que, de forma simplificada, significa “suprir as necessidades humanas”. Pode-se também apresentar a definição da *American Marketing Association* (AMA), que, em tradução nossa, define Marketing como: Atividade, conjunto de instituições e processos que possuem como objetivo criar, comunicar, entregar e trocar mercadorias que tenham valor para compradores, clientes e sociedade como um todo (AMA, 2013). Quando se fala especificamente da administração em Marketing, pode-se tratá-la “como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior ao cliente.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Vale ainda apresentar outras definições de Marketing. Segundo a *Ohio State University*, Marketing é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita pela concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços (PINHO, 2001). Por fim, a definição de Honorato (2004), que afirma:

Marketing é uma atividade voltada para conquista e manutenção lucrativa dos clientes por meio destes processos de troca, desde que atendendo as necessidades, os desejos e as expectativas visando a conquistar a fidelidade do cliente para sua empresa, produto e serviços.

Como é possível perceber, todas as definições de Marketing mencionam ou são relacionadas a um termo muito forte e presente no tema: troca. Para que haja a troca, são necessárias cinco condições básicas (KOTLER; KELLER, 2006):

- Que existam pelo menos duas partes;
- Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes;
- Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega;
- Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca;
- Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), para que se concretize a negociação as duas partes devem obter algum ganho com a negociação, ou ao menos não perder. Afirmam ainda que a troca é um processo de criação de valor e que geram ganhos para ambas as partes, pois implicam na satisfação de necessidades. Eles também atentam para dois termos sinônimos de troca: transação (que é a troca de fato entre duas ou mais partes) e a transferência (que, apesar de também ser uma transação, tem a característica de uma das partes não receber nenhum bem em troca, como por exemplo, doações).

No mundo moderno, a troca é relacionada à venda, isto é, “alienar um objeto mediante certo preço; trocar por dinheiro” (MICHAELIS, 2000, p. 2126). A relação entre o Marketing e a venda é tão forte que Cobra (2009) cria uma relação direta entre a existência de ambos, afirmando que não há Marketing sem venda, assim como não há venda sem que haja o apoio do Marketing.

Entretanto, para que haja a venda, é necessário existir demanda. Existem vários tipos de demandas diferentes, cada uma delas com características próprias e que exigem ações e estratégias diferentes para serem aproveitadas ou contornadas (KOTLER; KELLER, 2006). O quadro 1 apresenta os tipos de demandas (vale ressaltar que quando se fala de produto, incluem-se também serviços):

Quadro 1 – Tipos de demanda

Tipo de Demanda	Definição
Negativa	Os consumidores não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo
Inexistente	Os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados nele
Latente	Os consumidores compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado
Em declínio	Os consumidores começam a comprar o produto com menos frequência ou deixam de comprá-lo
Irregular	As compras dos consumidores podem ser sazonais ou variar de acordo com o mês, a semana, o dia ou o horário
Plena	Os consumidores compram adequadamente todos os produtos colocados no mercado
Excessiva	Há mais consumidores interessados em comprar o produto do que produtos disponíveis
Indesejada	Os consumidores se sentem atraídos por produtos que têm consequências sociais indesejadas

Fonte: Kotler; Keller (2006)

Vale o adendo de que todas as empresas buscam lucro, logo, buscam oferecer produtos e serviços que atendam a demanda, gerando mais vendas. Conforme a Figura a seguir, é possível ver que para gerar maior retorno, a engrenagem de vendas é bastante importante no negócio (RICHERS, 2000).

Figura 1 – Os caminhos da maior demanda e do maior retorno



Fonte: Richers (2000, p. 98)

Sabendo que para existirem vendas é necessário haver estratégias Marketing, é possível agora entender melhor como o mesmo é trabalhado para garantir mais retorno em

menos tempo. Mas como entender qual a melhor estratégia? Quais interesses devem ser priorizados em relação a outros? Existem cinco orientações que baseiam a elaboração e execução de estratégias de Marketing, que serão comentadas a seguir (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A de produção é uma das mais antigas orientações de Marketing, afirma que os consumidores preferem os produtos disponíveis e altamente acessíveis. O objetivo da empresa que aposta nessa estratégia é melhorar a eficiência da produção e da distribuição para garantir o produto com preço competitivo e de fácil acesso. Essa orientação ainda é útil em determinados segmentos de mercado, onde o preço e a facilidade da distribuição garantem as vendas (Ex.: mercado chinês de computadores pessoais), entretanto, possui alto risco de miopia, isto é, exagerar no foco nos processos internos da empresa e esquecer o desejo real do cliente.

Já orientação de produto sustenta que os consumidores irão preferir produtos de maior qualidade, desempenho e com características inovadoras, para tanto, exige que as empresas mantenham um constante foco em inovação e desenvolvimento. Essa orientação também sofre do risco de gerar a miopia em Marketing. Nesse caso, a empresa pode acreditar que o cliente necessita, por exemplo, de uma ratoeira melhor e mais eficiente, mas na verdade o cliente precisa se livrar do rato, não obrigatoriamente através de uma ratoeira.

A orientação de venda foca no volume de vendas, principalmente através de promoções e de produção em larga escala. Muito utilizada para bens não essenciais e normalmente de demanda inexistente ou em declínio, incorre em alto risco para a empresa pois é focada na realização da transação e não no desenvolvimento de um relacionamento duradouro com o cliente. Em outras palavras, o importante é vender, não importa como nem pra quem.

Com uma visão mais atual, a orientação de Marketing sustenta que a meta da organização deve ser conhecer as necessidades e desejos do seu mercado-alvo e entregar a satisfação desejada com mais eficiência que seus concorrentes, isto é, a meta não é encontrar os clientes para seus produtos, mas sim os produtos que irão satisfazê-los. Ao contrário da orientação de vendas, a orientação de Marketing visa criar uma relação duradoura e gerar lucros com base em valor para o cliente e em sua satisfação. Esse tipo de orientação funciona melhor quando os consumidores sabem exatamente o que querem e já existe uma demanda latente para aquele mercado. Como, segundo celebre frase de Steve Jobs, na maioria das vezes os clientes não sabem exatamente o que querem, as empresas buscam entender e suprir as

necessidades antes mesmo que elas surjam. É uma forma de guiar o cliente para onde ele quer ir, mesmo ele não sabendo ainda que quer seguir aquele caminho. A figura a seguir resume em linhas gerais as diferenças entre a orientação de venda e a orientação de marketing.

Figura 2 - Comparação entre a orientação de venda e a de Marketing



Fonte: Kotler; Armstrong (2007, p. 8).

Por fim, a orientação de Marketing societal também relacionado com o Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), que questiona se atender os desejos do cliente hoje deixa de considerar o seu bem-estar no longo prazo. Mais do que atender os desejos e necessidades dos clientes, essa orientação busca gerar um bem-estar de longo prazo que impacte na sociedade como um todo. Para que o Marketing societal seja efetivo, deve atender harmonicamente a três fatores que o fundamentam: bem-estar da sociedade e da humanidade, satisfação dos desejos dos consumidores e geração de lucros para a empresa.

Kotler e Keller (2006) ainda apresentam outra orientação, a holística. Esse novo conceito busca trazer visão e reconhecimento para as ações de Marketing como um todo e da interdependência de seus efeitos, em outras palavras, que tudo é interligado e importante para o sucesso das estratégias de Marketing. É composto por quatro temas amplos, que são:

- **Marketing de relacionamento:** será visto de forma mais aprofundada na próxima seção deste trabalho, porém, de forma resumida, tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios para as partes, a fim de conquistar ou manter negócios entre elas.
- **Marketing integrado:** é o conjunto de atividades que envolvem a tarefa do profissional de Marketing de criar, comunicar e entregar valor para os consumidores. Essas tarefas são comumente ligadas ao composto de Marketing, que é o conjunto de ferramentas utilizado para que a empresa

alcance seus objetivos. Essas ferramentas foram classificadas em quatro grupos amplos, os 4Ps de McCarthy, que são produto, preço, praça (local) e promoção (promover o produto ou serviço). Esses 4Ps possuem cada um correspondente no cliente, os 4Cs de Robert Lauterborn, que são: (solução para o) cliente, custo (para o cliente), conveniência e comunicação, respectivamente.

- **Marketing Interno:** envolve a mudança na interpretação do Marketing, que antes era feito somente por um setor específico, e agora deve ser tratado como função de todos os setores da empresa, sejam eles alta cúpula ou pares do departamento de Marketing. Todos os departamentos devem trabalhar para suprir as necessidades e os desejos do cliente, bem como auxiliar na identificação dos mesmos.
- **Marketing socialmente responsável:** está diretamente ligado ao Marketing societal anteriormente citado. É a visão de agir não somente realizando os desejos de curto prazo dos consumidores, como também visar o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo no longo prazo.

Um conceito, que já foi citado algumas vezes anteriormente, deve ser melhor explicado a seguir: o composto de Marketing, também conhecido como os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de McCarthy. Produto é o bem ou serviço oferecido ao cliente e que deverá satisfazer seus desejos e necessidades. Preço é o retorno exigido no processo de troca pelo produto. Deve ser definido com cautela pois deve atender as expectativas dos clientes bem como garantir lucro para a empresa. A promoção é o processo de comunicação com os clientes. Segundo Nickels e Wood (1999 *apud* FERREIRA; SCHIOCHETTI JR., 2012):

o objetivo da comunicação integrada de Marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação

A promoção ainda pode ocorrer por cinco meios diferentes: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e Marketing direto. Por fim, a praça (ou *place*) é a garantia que o produto será distribuído no local correto, de forma eficiente (utilizando os canais corretos) e garantindo que não deixe faltar produto no momento que ele é desejado (COBRA, 2009).

Uma vez conhecidos os principais conceitos que surgiram e suportam o trabalho de administração em Marketing, é importante esclarecer afinal, qual é esse trabalho e como ele ocorre.

2.2. As tarefas de Marketing

Para que seja possível entender o processo de administração em Marketing, devem ser entendidas antes quais são as funções que esta atividade exerce. Para isso, Kotler e Keller (2006) apresentam as tarefas de Marketing, que nada mais são do que um resumo dos processos que são de sua responsabilidade:

- Desenvolvimento de estratégias e planos de Marketing: servem para dar uma visão de longo prazo para a empresa. O plano de Marketing deve detalhar as estratégias e táticas que serão utilizadas ao longo do tempo.
- Captura de oportunidades de Marketing: através de um amplo conhecimento do microambiente (fornecedores, intermediários, clientes e concorrentes) e do macroambiente (forças demográficas, econômicas, socioculturais, etc.) e de uma base sólida de informações, encontrar as oportunidades que irão alavancar os resultados da empresa.
- Conexão com os clientes: Segmentar os clientes, definir um mercado-alvo e a partir disso construir relações duradouras e lucrativas com os mesmos. Esse ponto será melhor abordado em outra seção.
- Desenvolvimento de marcas fortes: encontrar e mitigar as fraquezas da empresa, bem como favorecer as fortalezas buscando uma melhor imagem com seus clientes.
- Desenvolvimento das ofertas ao mercado: definir os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) do bem que será ofertado ao seu cliente.
- Entrega de valor: conhecer e trabalhar a cadeia de valor, desde a produção até a entrega ao cliente final, a fim de garantir qualidade e eficiência nesse processo.
- Comunicação do valor: garantir que seus clientes conhecem a proposta de valor da empresa bem como motivá-los a comprar.
- Sucesso de longo prazo: como citado na primeira tarefa da administração em Marketing, é importante ter uma visão de longo prazo no negócio, garantindo a

execução e os eventuais ajustes no plano de Marketing e construindo relações de longo prazo com seus clientes.

Vistos os principais conceitos que envolvem e as atribuições da administração em Marketing, pode-se começar a aprofundar nos conceitos que envolvem a sua parte mais importante: o cliente.

2.3. Foco no cliente e criação de valor

Como foi visto anteriormente, para que haja Marketing é necessário haver um processo de troca, que é composto, no caso do mercado comum, de empresas e clientes. Basicamente, sem clientes não há processo de troca, sem troca não há empresas. Tem-se então a necessidade dos consumidores para um negócio. Uma das maneiras de se ter clientes, e segundo Paulo Kretty (2010) a mais barata e eficiente, é através do encantamento dos mesmos, que gera, em última instância, um relacionamento duradouro e lucrativo. A importância do relacionamento com os mesmos é reforçada pelo Marketing holístico, que afirma em um de seus quatro conceitos básicos, a importância de se manter um bom e longo relacionamento com os eles. Kotler e Armstrong (2007, p. 6) corroboram com Kretty através da seguinte frase: “os profissionais de Marketing querem construir relacionamentos fortes ao proporcionar, de forma consistente, valor superior para o cliente”.

Entretanto, para que uma empresa possa começar a construir relacionamentos, é necessário que ela escolha com quem e como irá proporcionar um valor superior para o público escolhido. A seleção de clientes ocorre através da sua segmentação, que é “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compra relativamente homogêneos” (COBRA, 2009, p. 123). Em outras palavras, é encontrar o alvo de Marketing, isto é, qual será o perfil de cliente que será atendido pela empresa. Decidido qual será o segmento de consumidores a ser satisfeito, deve-se então escolher uma proposta de valor da empresa, que segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 7), “é o conjunto de benefícios ou valores que ela promete proporcionar aos clientes para satisfazer suas necessidades”.

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, faz-se mister a criação de valor para o cliente. Esse processo ocorre quando os benefícios oferecidos ao cliente são maiores que os custos, ou seja, o cliente deve se satisfazer ao comprar o produto ou serviço pagando algo que ele considere justo. O valor justo depende muito de qual a necessidade que

o cliente deseja satisfazer com esse produto. Um cliente pode se satisfazer com uma calça de vinte reais pois sua necessidade é se vestir, já outro pode necessitar uma calça de duzentos reais, pois deseja status e qualidade superior (HONORATO, 2004). A figura a seguir ilustra a percepção de valor do cliente.

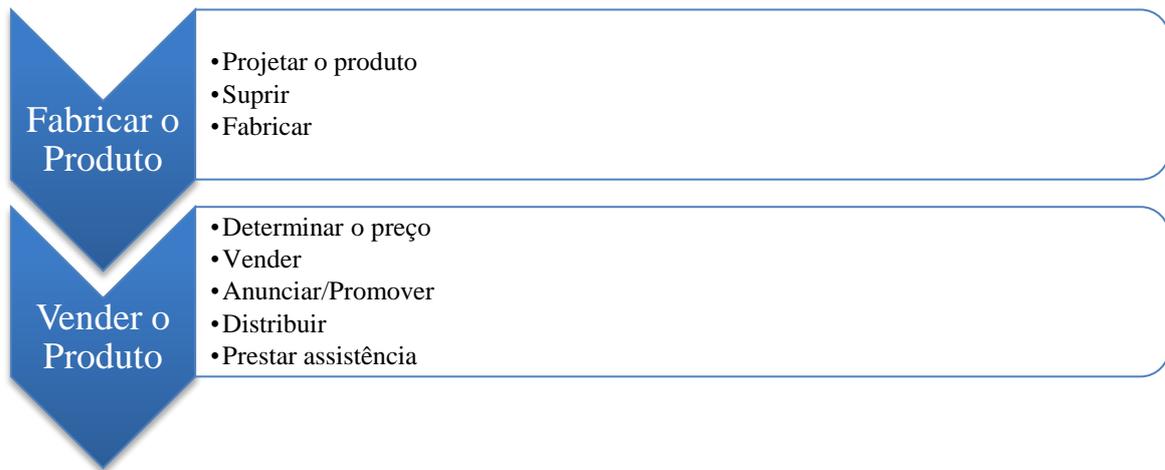
Figura 3 – Equação do valor



Fonte: Honorato (2004, p. 14).

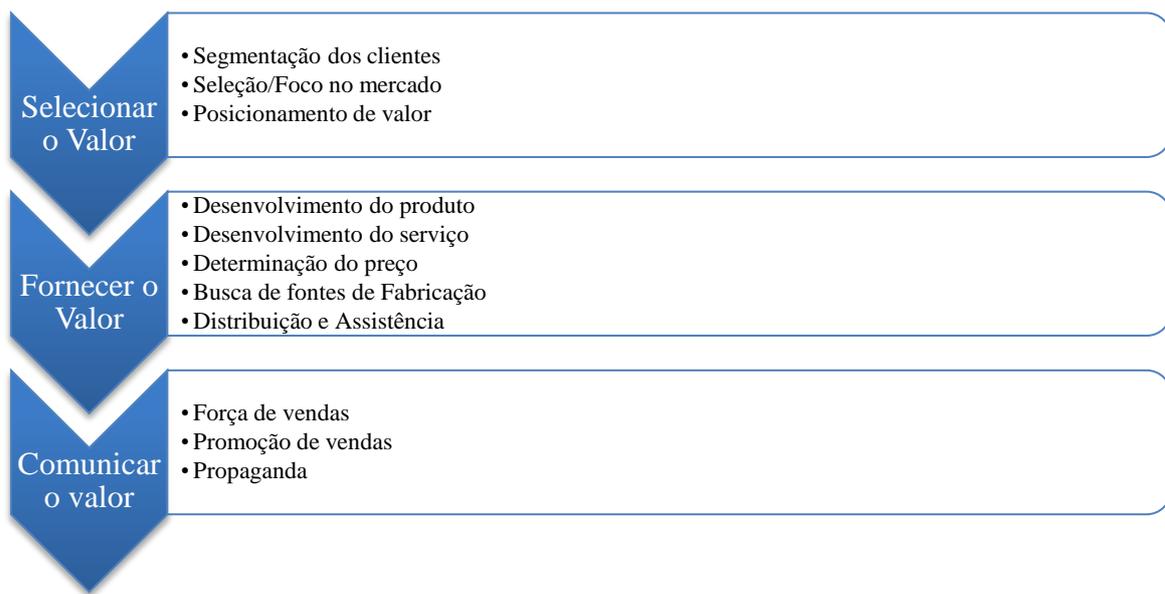
Conforme afirmam Kotler e Keller (2006), na visão tradicional do Marketing não havia uma percepção tão clara da importância do valor oferecido ao cliente. Em mercados subdesenvolvidos e de baixa concorrência é comum que o processo de construção de um produto ou serviço que será ofertado ao cliente final seja traçado de dentro pra fora, isto é, o produto é projetado e fabricado e só depois o Marketing entra em ação, na obrigação de garantir as vendas e a rentabilidade daquele produto (Figura 4). Entretanto, em mercados globalizados e de alta concorrência, essa visão não se sustenta. Devido a grande quantidade de opções disponíveis no mercado, o cliente pode hoje optar por algo que o satisfaça por completo, por uma empresa que adapte seus produtos às necessidades de seus clientes, e não se acomodar com os produtos oferecidos no mercado. O mercado entendeu que para garantir a satisfação dos seus clientes era importante primeiro identificar quais eram os que deveriam ser assistidos e principalmente identificar quais valores eram importantes para esse segmento escolhido (Figura 5).

Figura 4 – Sequência do processo físico tradicional



Fonte: Adaptação de Kotler; Keller (2006, p. 35).

Figura 5 – Sequência de criação e entrega de valor



Fonte: Adaptação de Kotler; Keller (2006, p. 35).

Mais que identificar previamente os valores interessantes ao cliente, era necessário que o Marketing existisse e interagisse com o seu mercado-alvo em todos os processos de entrega do valor ao cliente. Nessa linha, cinco conceitos surgiram como base dessa visão, que são (KOTLER; KELLER, 2006):

- Tempo zero de feedback do cliente: as respostas do cliente ao produto devem ser coletadas e trabalhadas constantemente, para garantir a melhora do produto e de seu Marketing.

- Tempo zero de melhoria do produto: as informações coletadas de clientes e funcionários para melhoria do produto devem ser analisadas e postas em prática em sequência de maior valor, menor tempo e menor custo.
- Tempo zero de compra: é o conceito do *just-in-time*. A empresa deve buscar acordos que garantam o recebimento de peças e produtos a medida que eles são vendidos, garantindo assim redução de custos com estoque.
- Tempo zero de ajuste: a empresa deve ser capaz de produzir qualquer um dos seus produtos, sem que haja necessidade de altos dispêndios financeiros ou de tempo.
- Defeito zero: para garantir a satisfação do cliente, os produtos devem ser de alta qualidade e isentos de defeitos.

Por fim, para garantir que o produto seja entregue ao cliente, é necessário que haja uma cadeia de valor bem definida. Cadeia de valor é, segundo Rodrigues *et al.* (2005), um conceito criado pelo professor da Universidade de Harvard, Michael Porter que “designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa para satisfazer as necessidades dos clientes”. Essas atividades vão desde as relações com os fornecedores de matéria-prima para a confecção do produto até a fase de distribuição para o consumidor final, visando sempre o aumento da percepção de valor para o cliente, seja pela liderança em custos (redução do custo percebido pelo cliente), seja pela diferenciação do produto (aumento da percepção dos benefícios providos pelo produto ou serviço).

Mas afinal, como ocorre o processo decisório do cliente? Quais são os principais fatores que impactam na percepção de valor?

2.4. Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é o estudo dos pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e sua influência no processo decisório para compra (ou não compra) de determinado produto (HONORATO, 2004).

Existem algumas características que interferem diretamente o comportamento do consumidor. São eles: culturais, sociais pessoais e psicológicos. Kotler (2000 *apud* SHIMOYAMA; ZELA, 2000) detalha esses fatores da seguinte forma:

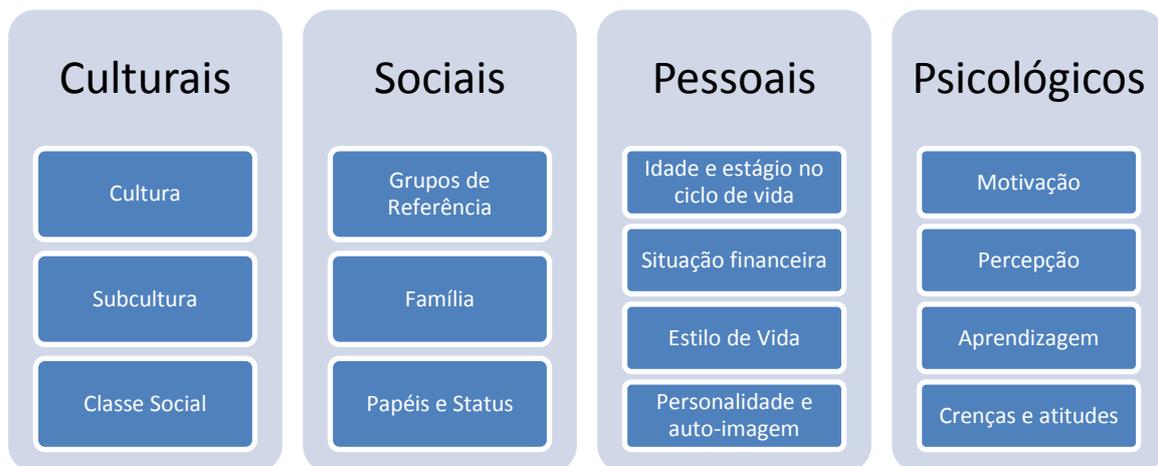
- Fatores culturais: exercem grande influência no consumidor, pois envolvem valores, percepções, preferências e comportamentos familiares. Também

inclui-se nesses fatores os subculturais, que são nacionalidade, religião, grupo racial/, região geográfica. São fatores básicos que devem ser sempre analisados quando da entrada de um novo produto ou serviço em um mercado.

- Fatores sociais: semelhante aos fatores culturais, porém um pouco mais específicos. São os grupos de referência, família, amigos, posições sociais que almejam chegar, etc. Os grupos mais próximos do consumidor e que interferem diretamente no processo decisório do mesmo são chamados grupos de afinidade (família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho). Outro fator social de grande impacto é a posição social, isto é, o status do consumidor na sociedade.
- Fatores pessoais: envolvem os costumes e características individuais do consumidor, como por exemplo idade, emprego, condições econômicas e estilo de vida. Uma comparação simples é que um jovem executivo compra ternos, já um jovem esportista compra agasalhos esportivos.
- Fatores psicológicos: aqui, quatro fatores se destacam: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. São intrínsecos ao consumidor, isto é, não são analisáveis pelo ambiente ou características visíveis em que ele está inserido. Um exemplo para esses fatores são os jovens, que buscam se vestir diferente dos adultos simplesmente porque não querem ser comparados a eles.

De forma resumida, tem-se a figura apresentado por Kotler e Armstrong (2007):

Figura 6 – Fatores que influenciam o comportamento do consumidor



Fonte: Adaptação de Kotler; Armstrong (2007, p. 113).

Todos esses fatores influenciam o processo decisório. Precisa-se agora entender como ocorre de fato esse processo, isto é, como o cliente percebe que precisa comprar algo? Como ele identifica suas próprias necessidades? Excetuando-se a celebre frase de Steve Jobs que afirma que “as pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas”, o consumidor possui um *modus operandi* para decidir sobre a aquisição ou não de determinado produto ou serviço. Apesar de não ser simplista, o processo de decisão pode ser dividido em cinco estágios, a saber: reconhecimento da necessidade, busca da informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Honorato (2004) explica esses estágios.

O primeiro deles, o reconhecimento da necessidade, parte da percepção do consumidor de que ele tem um problema que precisa ser solucionado, e cabe a ele encontrar o melhor modo de solucioná-lo. Esse problema também pode ser causado pelo próprio produto que já é utilizado pelo cliente. Defeitos, falta no estoque ou preço maior do que o que se pode pagar são alguns dos motivos que levam o consumidor a buscar uma nova solução para um problema que já estava solucionado.

O segundo passo é a busca por informações. Uma vez conhecido o problema, o consumidor irá adquirir informações passiva ou ativamente, dependendo do seu interesse em resolver o problema. Essas informações podem vir através de propagandas, revistas especializadas ou até mesmo a opinião de pessoas dos seus grupos de afinidades. Após absorver o máximo de informações, o consumidor irá afunilar através de critérios definidos pela seu interesse até encontrar o produto que satisfará sua necessidade

A avaliação das alternativas ocorre no fim do segundo passo do processo decisório. Colhidas as informações necessárias para a decisão, o cliente irá buscar identificar o produto que lhe trará um maior valor final. Essa decisão ocorre através da análise de fatores como: atributos do produto, atributos marcantes, imagem da marca, função utilitária do produto e produto ideal.

A decisão de compra, mesmo quando já tomada, pode ser adiada. Esse processo se dá quando há interferência de terceiros ou imprevistos. O primeiro caso ocorre quando, por exemplo, o cliente é influenciado a comprar um produto de menor preço. Já na segunda situação, ocorre quando o consumidor, para evitar maiores riscos, prefere colher mais informações antes de finalmente finalizar a compra. Esse segundo caso ocorre normalmente com produtos de alto valor, como carros, viagens, eletrônicos, etc.

O comportamento pós-compra é o momento em que o cliente, através da comparação de suas expectativas com o produto e a realidade percebida sobre ele, se satisfaz ou não com o produto. Caso as expectativas fosse maiores, o cliente ficaria insatisfeito (dissonância cognitiva) e tenderia a reclamar e denegrir a imagem do produto. Já caso fossem menores, ficaria satisfeito e provavelmente iria indicar o produto para alguém. A segunda situação é a que as empresas buscam constantemente, seja tentando evitar a dissonância cognitiva, seja buscando garantir satisfação do cliente através de produtos cada vez mais bem elaborados.

Ainda segundo Honorato (2004), o processo decisório possui 3 tipos. Cada um possui características próprias, como por exemplo, a quantidade de vezes que aquela decisão precisa ser tomada pelo consumidor. O tempo despendido para decidir sobre a compra de um pacote de arroz é completamente diferente do despendido para decidir sobre a compra de um carro. Honorato resume esses três tipos de decisões no quadro a seguir:

Quadro 2 – Tipos de tomada de decisão de compra

TIPOS DE DECISÃO	ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR	CARACTERÍSTICAS	FONTES DE INFORMAÇÃO	TEMPO DESPENDIDO
Rotineira	Baixo	Poucas opções de marcas e produtos	Internas	Mínimo possível
Limitada	Moderado	Várias opções de marcas e produtos	Internas e algumas externas	Pouco
Extensiva	Alto	Muitas opções de marcas e produtos	Algumas internas e muitas externas	Muito

Fonte: Honorato (2004, p. 139).

Explicados os conceitos que envolvem Marketing e os consumidores, serão apresentadas as teorias e ferramentas que interferem diretamente no relacionamento entre o cliente e a empresa. A seguir, será visto mais a fundo o processo de relacionamento com o cliente bem como o processo de retenção de clientes.

3 RELACIONAMENTO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Nesta seção serão apresentados os conceitos que envolvem o relacionamento com clientes, sua importância e os métodos de relacionamento. Por fim, será dado um foco especial no assunto retenção, objeto desse trabalho, para suportar as análises que serão feitas sobre o estudo de caso.

3.1. Conceitos básicos de relacionamento com clientes

A partir da valoração dos clientes, implantada na orientação ao Marketing, surge a necessidade de investir mais tempo e dinheiro não em encontrar novos clientes, mas sim em criar relações mais duradouras e que gerem maior retorno para a empresa. Dessa necessidade surge o “Marketing de relacionamento”, focado em gerenciar todos os passos que envolvem a relação cliente-empresa e tentar obter o máximo de informações e feedbacks para garantir a melhoria dos seus produtos e serviços. Em um mercado que exige cada vez mais flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço, investir em um bom relacionamento com seus consumidores é mister para o sucesso da empresa (SWIFT, 2001).

Corroboram com essa visão Kotler e Keller (2006), que relembram o modelo de produção em escala, que não se usava de personalizações, e sim do investimento em linhas de produção cada vez mais padronizadas que pudessem produzir mais com menos, logo, permitindo a prática de preços menores. Os autores ainda lembram que as empresas hoje percebem a importância da personalização para garantir relações de longo prazo com seus clientes. Apesar de personalizados, os produtos ainda precisam de uma linha de produção para que não sejam caros demais ou difíceis demais de produzir. Essa linha de produção que permite a personalização do produto é chamada de “customização de massa”.

A chamada customização de massa permite que a empresa produza vários produtos diferentes na mesma linha de produção através da inserção de um ponto de personalização na linha de produção, seja esse momento interno (produção) ou externo (entrega). Essa customização pode ocorrer em qualquer uma das 4 fases de desenvolvimento de um produto: projeto, fabricação, montagem e distribuição (MACHADO; DE MORAES, 2008).

Porém, é necessário que a empresa saiba antes quem são seus clientes e para quem ela deverá customizar seus produtos e serviços. Após realizar a segmentação (que já foi

anteriormente apresentada) é necessário saber quem são os reais consumidores da empresa e em que situação eles se encontram. Jansen e Caixeta (2011) segmentam os clientes segundo a visão de relacionamento em cinco tipos diferentes:

- *Suspect*: cliente que faz parte do segmento definido pela empresa, porém, ainda não foi prospectado, isto é, ainda não sabe da existência do produto/serviço oferecido pela empresa.
- *Prospect*: cliente que faz parte do segmento definido pela empresa e já foi prospectado, isto é, já teve contato com o produto ou serviço oferecido pela empresa, entretanto, não o consumiu.
- *Customer*: é o cliente da empresa, aquele que já adquiriu pelo menos uma vez o produto ou serviço disponibilizado pela empresa
- *Defender*: é o cliente que de tão satisfeito com o produto ou serviço disponibilizado pela empresa tornou-se um fã e defende a empresa contra os concorrentes. É um disseminador da marca e é o objetivo de todas as empresas que investem em relacionamento com cliente.
- *Evangelista*: é um nível aprimorado do *defender*. Além de defender a marca, dissemina e busca voluntariamente novos clientes para a empresa que defende.

Com essas informações já é possível iniciar o trabalho de Marketing de relacionamento, isto é, investir em relações duradouras com seus clientes para garantir o máximo retorno por cliente. Mas como trabalhar o cliente através do relacionamento? Existem cinco princípios que norteiam esse trabalho, que serão definidos a seguir (JANSEN; CAIXETA, 2011).

O primeiro princípio é que a qualidade do relacionamento empresarial é a chave do sucesso. O relacionamento não deve se tratar somente de um punhado de informações pessoais como aniversário, que tipo de bebida prefere ou que time torce, mas sim um conhecimento profundo das expectativas do cliente para com o negócio como um todo, não somente um produto. Esse conhecimento profundo se da, por exemplo, ao saber o que o cliente pensa dos concorrentes e quais seriam os motivos que o levariam a ir para a concorrência. Mais do que isso, é saber inclusive qual o meio e de que forma o cliente prefere ser contatado, isto é, se prefere ser tratado formalmente por e-mail ou de forma descontraída através de uma ligação.

O segundo princípio é que o Marketing de relacionamento pressupõe contato com todos os clientes do escopo da empresa, sejam eles *suspects* ou *defenders*. A partir do

momento que a estratégia de criar e manter relacionamentos duradouros com os consumidores for adotada, é importante que o contato seja com todos eles, seja para garantir novos ou para manter os que já fazem parte do portfólio da companhia, bem como tornar *customers* em *defenders* através do reconhecimento de suas expectativas e atende-las. Esse processo de conhecer cada vez mais profundamente seus clientes passa pelas pesquisas, sejam elas quantitativas ou qualitativas, do seu segmento de mercado a fim de tratar os *gaps* encontrados pela empresa.

Atendimento de forma especial, humanizada e constante nunca é investimento sem retorno. Esse é o terceiro princípio do Marketing de relacionamento. Com o crescimento da utilização da tecnologia as empresas se afastaram aos poucos do contato mais humano com seu público, o que os fez sentirem-se distantes dos interesses da empresa, apenas mais um no mar de clientes que a empresa possui. Tornar o contato mais humano e único e principalmente, tratar o cliente com respeito e atenção são armas poderosas no desenvolvimento de um bom relacionamento.

A qualidade do relacionamento deve superar conceitos hierárquicos, posicionais, sistemas internos e burocracia. O quarto princípio do Marketing de relacionamento esta ligado a um dos três eixos do CRM (*Customer Relationship Management*), que é a cultura organizacional (os outros dois são processos e tecnologia). Recentes pesquisas indicam que o bom relacionamento com clientes começa de cima, da alta gerência, que deve ser responsável por implantar uma cultura e processos que integrem o bom relacionamento como base do funcionamento da empresa.

O último, porém não menos importante, princípio do relacionamento com clientes é a necessidade de fazer da manutenção de relacionamentos uma política profissional intrínseca a todos os colaboradores da empresa. É uma continuação do princípio anterior, pois mais do que superar limites hierárquicos, ela deve ser praticada todos os dias, o tempo inteiro, por todos os colaboradores. É importantíssimo o comprometimento total de todos os participantes do processo para que o Marketing de relacionamento faça parte da cultura da empresa.

Os cinco princípios citados são o embasamento para o início da gestão do relacionamento com o cliente, ou *customer relationship management*, ou CRM. O CRM é o tratamento cuidadoso de dados detalhados do cliente, que quando trabalhados de forma correta se tornam informações vitais para o relacionamento com o mesmo e para a longevidade da relação. Através dessas informações trabalhadas no CRM é possível fornecer

um atendimento de excelência a cada cliente específico, customizando mensagens, mídia, programas, serviços e produtos. Kotler e Keller (2006) identificam ainda as seguintes etapas do Marketing CRM:

- Identifique seus clientes atuais e potenciais: garimpar no banco de dados de clientes certos através de informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- Diferencie os clientes em termos de suas necessidades e valor para a empresa: é importante dedicar mais tempo ao cliente mais valioso, isto é, o que irá gerar mais retorno para a empresa, seja ele financeiro ou de marca.
- Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos.
- Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

O grande diferencial do sistema de gestão de relacionamento com clientes está em cinco pontos básicos, que os diferenciam do Marketing de massa. Kotler e Keller (2006), ao continuarem sua análise sobre o CRM, identificam esses pontos conforme a seguir. Reduzir o índice de perda de clientes através de um serviço agradável e que trabalhe o cliente acima de tudo. Aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente, sendo uma das formas de realizar esse processo a aproximação do cliente no processo decisório e criativo da empresa, ouvir os interesses do cliente para que ele seja o foco final do produto. Aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio da participação na carteira do cliente (*share-of-wallet*, ou participação na carteira, que é a participação da empresa nos gastos do cliente), venda cruzada (*cross-selling*, quando a empresa consegue vender não somente o produto que o cliente procurava, mas satisfazer a sua necessidade como um todo através de produtos complementares) e venda incremental (*up-selling*, quando a empresa, através da satisfação do cliente com a marca, consegue que o mesmo gaste mais com outros produtos que não pretendia comprar naquele momento).

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), de forma complementar ao ponto anterior, aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los é uma forma de reduzir os gastos que não geram retorno suficiente, assim como garantir mais retorno dos consumidores que já estão no portfólio. Por fim, concentrar esforços em clientes de alto valor significa garantir grandes retornos de uma pequena fatia. Esse processo é facilitado, pois é mais simples atender os interesses de uma pequena fatia que gasta grandes quantias em

dinheiro com a empresa, seja através de um cartão especial no aniversário ou um convite a um espetáculo.

Para que o CRM funcione de forma eficiente, é necessário que ele seja constantemente alimentado de informações atuais e das mais diversificadas áreas. Esse processo se dá através da conexão entre todos os sistemas operacionais, de todas as áreas, com um *data warehouse*, que nada mais é do que uma enorme base de dados que consolida todos os dados obtidos dos clientes e através do *data mining*, ou mineração de dados, gera informações úteis e consistentes para o processo de tomada de decisão pela empresa (SWIFT, 2001).

De forma complementar aos conceitos apresentados anteriormente, Gordon (2000 *apud* BESERRA, 2006) apresenta os 11 Cs do Marketing de relacionamento que compõem o novo escopo de trabalho do profissional de Marketing.

Quadro 3 – Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento

OS 11 Cs DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes que serão atendidos, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados e as estratégias a serem seguidas no trabalho com os clientes escolhidos para conseguir mútuos benefícios;
2. Categorias	Definir o alcance das ofertas de produto e de serviço a serem fornecidas ao cliente;
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades exigidas pela empresa de modo a oferecer aos seus clientes o valor que eles desejam;
4. Custo, lucratividade e valor	Construir a lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e depois com a partilha dos mesmos;
5. Controle do contato com os processos monetários	Administrar e controlar os processos associados aos contatos da conta através da garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo do cliente e da empresa;
6. Colaboração e integração	Garantir acesso aos principais tomadores de decisão, apoiar o aprendizado conjunto, a divisão e colaboração estratégica operacional que levam à integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação e posicionamento	Envolver o cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9. Cálculos sobre o cliente	Acompanhar o desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliar o cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	Desenvolver e administrar processos para fornecimento de informação em tempo real, assim como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente;
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, que permitem à empresa criar o valor que os clientes finais desejam, centrada em cada cliente.

Fonte: Gordon (2000 *apud* BESERRA, 2006, p. 22).

Entendidas as informações básicas sobre o Marketing de relacionamento, deve-se agora apresentar tratar de dois temas críticos no relacionamento com clientes, fidelização e retenção, onde será dado um foco especial no segundo tema.

3.2. Fidelização

Segundo Santos (2008), fidelizar é mais do que simplesmente criar um bom relacionamento. Fidelizar é medir, gerenciar e criar valor, é tornar a fidelização de clientes parte integrante da cultura das empresas para assim gerar valor superior e transformar clientes satisfeitos em clientes fiéis. Consumidores fidelizados precisam ser acompanhados e terem sua fidelidade mensurada, pois, através dessas análises, será possível comprovar o que a literatura tanto afirma: manter um cliente é mais barato e mais rentável que adquirir um novo. Entretanto, as empresas não devem se restringir ao trabalho de fidelização e abandonar a prospecção. É vital para qualquer empresa que mantenha sua prospecção, entretanto, com uma base de consumidores fiéis grande as empresas acabam criando marcas fortes e com grande valor agregado, o que acaba por facilitar a prospecção. Em outras palavras, um cliente fiel trás, por si só, novos clientes.

Não se pode considerar a fidelização como uma tática de negócio, mas sim como uma estratégia, pois todas as relações da empresa, seja qual for o *stakeholders* (fornecedor, acionista ou mesmo o cliente), interfere na criação do valor final percebido pelo cliente (SANTOS, 2008). Essa fidelidade ainda se expande quando se trata de fidelizar os próprios funcionários da empresa, pois, considerando que o processo de fidelizar um cliente passa por todos os níveis hierárquicos de uma empresa, manter uma equipe forte, coesa e engajada no processo de criação de valor superior é extremamente importante para o sucesso do modelo.

Ainda segundo Santos (2008), é importante que a empresa perceba quem são os clientes que ela deseja fidelizar. É muito difícil para uma empresa agradar todos os seus clientes ao mesmo tempo e, principalmente, agradar a ponto de fidelizá-los. Escolher os consumidores mais frequentes e mais rentáveis para fidelizar é um passo importante para não dispende capital em uma atividade que não irá gerar retornos satisfatórios. Esse foco é importante pois fidelizar é muito mais do que satisfazer a necessidade do cliente. Um consumidor fidelizado é aquele que está disposto a abrir mão de parte dos seus interesses para não abandonar aquilo que é fiel.

Essa fidelidade pode ser medida, seja através de bancos de dados robustos que analisam a frequência de compra, o valor médio pago pelas compras realizadas e a *share-of-wallet* (participação na carteira) que o consumidor entrega à empresa são maneiras de analisar sua fidelidade. Outra opção é o contato direto com o cliente, seja através do feedback pessoal, seja através da internet, hoje muito utilizada como meio de relação cliente-empresa. Para evitar a deserção dos clientes, é necessário manter a entrega do valor superior de forma constante, que garanta que o cliente está blindado contra a concorrência, buscando sempre o ideal da deserção zero (SANTOS, 2008). Quando não é possível blindá-lo, existe um processo que pode ser aplicado para que não haja a perda do cliente para a concorrência: retenção.

3.3. Retenção de clientes

Reter, por definição da palavra, significa “não deixar sair, obrigar a permanecer, deter, impedir, não deixar sair das mãos...” (MICHAELIS, 2000, p. 1834). Já Vavra e Pruden (1995 *apud* MILAN, 2006, p. 22) detalham o conceito de retenção de forma mais voltada aos negócios: “...a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela satisfação do cliente”.

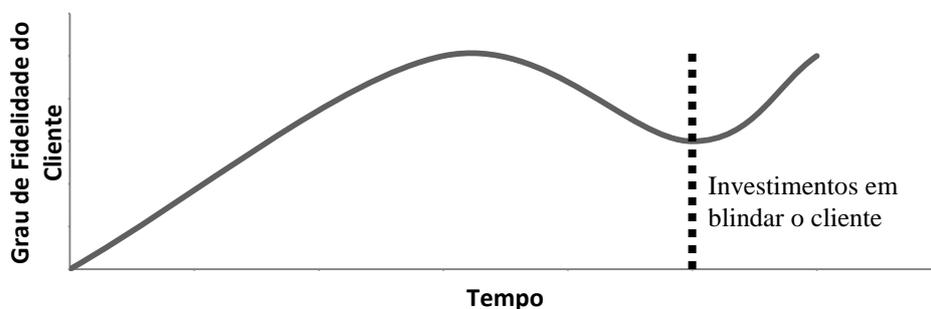
O sucesso de uma empresa não está somente no sucesso em prospectar e adquirir novos clientes. Reter um cliente é um processo tão ou, dependendo do setor, até mais importante do que adquirir novos consumidores. Alguns segmentos de mercado possuem a característica de um alto índice de rotatividade em sua base, isto é, perdem muitos clientes ao mesmo tempo em que conquistam novos. Essa característica, muito presente no mercado de telecomunicações, dá-se devido a alta competitividade e a facilidade em substituir determinado produto e serviço. Kotler e Keller (2006) destacam nessa linha os clientes chamados de *spinners*, que possuem a característica de mudarem de empresa constantemente, em busca do melhor negócio.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a troca de clientes entre as concorrentes é natural, contudo, é importante investir na retenção dos mesmos, pois, conforme citam Kotler e Keller (2006), a perda de clientes gira em torno de 25% ao ano, um negócio de 2 a 4 bilhões de dólares para o mercado de telecomunicações americano. Existem, segundo os autores, duas formas de reter um cliente, a saber:

uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 157).

Kotler chama atenção em sua citação para uma estratégia comumente utilizada, principalmente no mercado brasileiro, para a retenção de clientes. A criação de barreiras para evitar a saída do cliente, seja através de multas, estipuladas em contrato para garantir um tempo de vida mínimo do cliente ou evitar perdas no investimento para prover o serviço ao cliente, seja através da agregação de valor ao produto que o consumidor já possuía através de *cross-selling* e *up-selling*, o importante é garantir que o cliente se mantenha na companhia através de uma forte blindagem, seja contratual, seja através de serviços prestados que garantam o maior interesse do cliente em se manter fiel à fornecedora do produto ou serviço (OLIVEIRA, 2006). A figura a seguir representa o impacto da blindagem no grau de fidelidade do cliente.

Figura 7 – Grau de fidelidade do cliente



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram citadas anteriormente duas estratégias poderosas no fortalecimento das relações com o cliente final, e portanto, bastante utilizadas para reverter o processo de saída de um cliente da base de consumidores da empresa. A primeira estratégia citada é multa de fidelidade, que normalmente é estipulada em contrato e visa garantir uma duração mínima da vida do cliente na empresa. Coelho e Almeida (1999) complementam afirmando que o Marketing de relacionamento assume um viés por eles chamado de contratual, onde, conforme é possível observar no quadro 4, as perspectivas e interesses são mútuos, graças a comunicação gerada pelo contrato assinado pelo cliente. Apesar das vantagens na relação com o cliente, esse tipo de estratégia gera certa insatisfação, pois, em um mercado onde a

cooperação entre cliente-empresa e o direito a livre escolha torna a decisão de aceitar um serviço com multa ou exigências contratuais muitas vezes desagradável para o cliente (JOHNSTON, 1994 *apud* COELHO; ALMEIDA, 1999).

Quadro 4 – Marketing Relacional x Marketing Contratual

PERSPECTIVA RELACIONAL	PERSPECTIVA CONTRATUAL
O cliente é titular de direitos	O cliente é titular de direitos e obrigações
A informação flui no sentido do cliente	A informação é bidirecional
O fornecedor procura a confiança do cliente	O fornecedor e o cliente conhecem as vantagens recíprocas
A relação assenta nas emoções e nas pessoas	A relação é profissional e assenta na performance
Contatos centrados na hierarquia	Contatos de natureza funcional

Fonte: Coelho; Almeida (1999, p. 6).

Aprofundando os conceitos de Marketing contratual, Coelho e Almeida (1999) afirmam existirem duas formas: mitigada ou implícita e puras ou explícitas. As formas implícitas são aquelas que geram dependência entre as partes e, apesar de não haver um contrato formal que delimite essa relação, ambas as partes são dependentes uma das outras como por exemplo, no modelo de produção/entrega *just-in-time*. Já a forma pura envolve um processo de formalização da relação e visa muito mais criar barreiras para a saída do cliente do que de fato produzir uma relação de dependência das partes. A forma explícita é muito utilizada em contratos de serviços, como por exemplo, no mercado de telecomunicações.

Além da fidelização, existe um outro grupo de estratégias que podem (e devem) ser utilizados para reter clientes e, muitas vezes, aumentar a *share-of-wallet* que a empresa possui daquele cliente. Essas estratégias envolvem não um compromisso ou acerto entre as partes envolvidas, porém, a empresa busca entender e aproveitar as necessidades reais de seus clientes para aumentar seus retornos através de vendas que satisfazem o cliente. Bretzke (2000 *apud* MORAES; OLIVEIRA, 2006) identifica sete formas diferentes de realizar essa venda, a saber:

- *Re-sell*: leva o cliente a adquirir várias vezes o mesmo produto ou serviço, seja através de uma assinatura, como, por exemplo, de uma revista (processo contínuo por contrato) ou através da comodidade da recompra no mesmo local, como o posto de combustível que fica próximo à casa do cliente.
- *Up-sell*: aumenta o *share-of-wallet* da empresa com o cliente através do convencimento do cliente para a compra de um produto ou serviço de maior

valor agregado que a priori não o interessava. Pode-se citar o exemplo do cartão internacional que é vendido a um consumidor que só realiza compras nacionais.

- *Keep-sell*: utilizado quando um determinado grupo de clientes apresenta indícios de evasão ou propensão a evadir da base de clientes ativos da organização. Essa atividade é comum nos mercados de alta concorrência, pois ao antecipar uma compra que o cliente iria executar e poderia optar por outra empresa. É uma forma de blindá-lo contra a concorrência e evitar sua saída.
- *Cross-sell*: ao oferecer outros produtos da mesma companhia para um cliente, tende-se a aumentar o grau de fidelização do mesmo, pois, para se desfazer do relacionamento com a empresa exige-se um esforço maior por parte do mesmo. Já para o quesito retenção o *cross-selling* surge como uma ferramenta para satisfazer as necessidades do cliente em outros segmentos além do que ele já é atendido e, através da convergência de produtos, evitar que ele pare de consumir determinado produto. No caso do mercado de telecomunicações o *cross-selling* é extremamente comum devido a grande quantidade de serviços que estão interligados, como telefonia fixa e internet banda-larga.
- *Friend-sell*: é a utilização do cliente como uma ferramenta de multiplicação da marca através da indicação de outros amigos ou familiares que podem se tornar clientes. No segmento de academias essa estratégia é usada oferecendo descontos para cada novo cliente prospectado pelo consumidor.
- *Add-sell*: utilizando-se da base de CRM (*customer relationship management*) já construída devido a outros produtos, as empresas podem promover a divulgação e venda de novos produtos que estão sendo lançados no mercado primeiro para seus próprios clientes, dando-lhes uma sensação de importância. O *add-sell* é uma forma específica de pode ocorrer junto de um *cross-sell* ou de um *up-sell*, dependendo da categoria do produto lançado.
- *New-sell*: assim como o *add-sell*, é norteado pela utilização da atual base de clientes, contudo, foca na venda de produtos ou serviços prestados por outras empresas para satisfazer os clientes. Essa estratégia é comumente usada quando há terceirização de serviços, como por exemplo, de manutenção de determinado produto. A empresa não realiza a manutenção, porém, indica uma

segunda empresa, parceira, que irá realizar o serviço sob supervisão de qualidade da primeira.

Apesar das estratégias de venda serem bastante eficientes no processo de retenção de clientes, nem sempre elas são possíveis ou agradam o consumidor. Para essas situações, Kelley, Hoffman e Davis (1993 *apud* FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKADER, 2002) criaram uma tipologia que identifica macro-estratégias para retenção de clientes. Essas macro-estratégias serão detalhadas a seguir.

A primeira estratégia mapeada por Kelley, Hoffman e Davis foi a da utilização de descontos para compensar o cliente pelos contratempos ocasionados pela falha do produto ou serviço prestado. Essa ação leva o cliente a ficar satisfeito por ter seu problema resolvido e ainda pagar menos por isso. Muitas vezes, essa é a única opção que satisfaz o cliente, pois o seu real motivo de desejar encerrar suas relações com a empresa é a dificuldade financeira, sendo ainda mais incidente em setores de baixa renda ou para produtos/serviços de alto valor.

Outra estratégia é a simples correção do problema. Comumente atrelado à garantia oferecida pela empresa para manter a integridade funcional do produto, visa simplesmente resolver o problema de forma rápida, objetiva e simples, sem gerar maiores transtornos ao cliente. Algumas empresas optam por não utilizar essa estratégia, como por exemplo a Apple, que prefere substituir (esse tema será tratado mais a frente) seus produtos ao invés de tentar corrigir eventuais falhas.

A intervenção de um superior para auxiliar na solução de um problema também pode ser visto como um fator de retenção do cliente. Ao conversar com o gerente, por exemplo, o cliente pode sentir-se mais bem tratado e importante para a empresa, o que gera maior satisfação ao ter seu problema resolvido. Contudo, conforme Lovelock (1996 *apud* FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKADER, 2002), essa estratégia nem sempre é eficiente, pois por vezes há a “...preferência dos clientes por terem seus problemas resolvidos o mais rapidamente possível, sem a necessidade da interferência de terceiros”.

A correção atrelada à oferta de descontos ou vantagens para o cliente insatisfeito é extremamente eficiente no ponto de vista de retenção, pois o cliente leva esse *plus* na solução de seu problema como um pedido de desculpas pelo inconveniente. O pedido de desculpas por si só, alias, também é uma forma de reter um cliente, que por vezes se sente esquecido pela empresa devido a um mau atendimento anterior.

A disponibilização de crédito na empresa normalmente é utilizada quando o cliente contrata um serviço que não lhe agradou. Como é impossível devolver o serviço

prestado, a empresa se propõe a dar um desconto ou oferece gratuitamente o serviço novamente para que seja satisfeita a necessidade do cliente.

As últimas duas estratégias positivas citadas por Kelley, Hoffman e Davis (1993 *apud* FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKADER, 2002) são a de troca, que, como já foi anteriormente citado, é utilizada por empresas que preferem evitar os custos de manutenção de um produto apenas trocando-o por um novo e livre de vícios. Com essa atitude a empresa pode garantir uma percepção ao cliente de ter recebido um produto inteiramente novo e funcional, ao invés de um velho que já foi concertado. Essa percepção normalmente supera as expectativas do cliente, sendo sempre muito bem vistas. Quando a troca ou a correção do problema não são possíveis ou agradam o cliente, o reembolso torna-se uma estratégia válida e muitas vezes bem vista pelo consumidor final, porém, normalmente é ignorada ou evitada pelos donos das empresas, o que gera um mal-estar entre as partes, acabando por de fato afastar o cliente da empresa.

As estratégias negativas, isto é, estratégias que não levam à retenção do cliente, também são citadas pelos autores. Dessas estratégias, duas merecem ser citadas pois estão comumente relacionadas ao mercado de telecomunicações. Uma delas é a simples não-reversão do cliente, onde a empresa nada faz para mantê-lo. Em determinadas situações, essa estratégia pode de fato agradar um determinado cliente, que, por exemplo, está prestes a viajar e precisa encerrar a prestação de determinado serviço por um período e fica satisfeito por não ter despendido muito tempo e esforço para conseguir o que precisava e assim, ao necessitar novamente do serviço, volta a procurar a empresa que anteriormente lhe satisfazia. Já a estratégia de correção insatisfatória leva algumas vezes o cliente à percepção de que tudo que era possível ser feito já foi feito e que não há solução para o problema, eximindo a fornecedora do produto ou serviço de culpa pela sua insatisfação. Vale ressaltar que estratégias negativas devem ser evitadas pois na grande maioria dos casos geram clientes insatisfeitos e por consequência a sua saída da base de clientes ativos.

No topo de todas as estratégias de retenção está o CRM (*customer relationship management*), uma ferramenta de gestão de relacionamento que fornece dados e ferramentas tanto para prospectar e adquirir novos clientes como também para blindar e reter os antigos. Mais do que uma ferramenta (quadro 5), o CRM é integrar e gerar sinergias entre todos os processos, pessoas, e tecnologias que envolvem a entrega de valor para um cliente, gerando satisfação, fidelidade e rentabilidade (LOBO *apud* GARRAFONI *et al.*, 2005).

Quadro 5 – Determinantes do CRM

Capturando os clientes certos	Construindo a proposição certa de valor	Instituindo os melhores processos	Motivando os empregados	Aprendendo a reter clientes
Isso acontece quando...				
Identifica-se os clientes de maior valor	Estuda-se quais produtos ou serviços seus	Pesquisa-se a melhor forma de entregar seus produtos e serviços aos clientes, incluindo as tecnologias necessárias para investir, e, as competências necessárias para desenvolver ou adquirir	São conhecidos quais as ferramentas que seus empregados precisam para favorecer o relacionamento com os clientes	Aprende-se porque os clientes “o traíram” e como conquistá-los novamente
Calcula-se seu share no bolso de cada cliente para cada um de seus produtos e serviços	São pesquisados quais produtos seus concorrentes oferecem hoje e no futuro		Identifica-se quais sistemas de RH são necessários para implementar o objetivo de aumentar a lealdade do cliente	Analisar o que seus concorrentes estão fazendo para conquistar os seus clientes de alto valor
	Identifica-se quais produtos ou serviços poderia estar oferecendo			Seu “staff” monitora as métricas de retenção e perda de clientes
As tecnologias CRM podem ajudar...				
Analisar receitas e custos dos clientes para identificar quais os consumidores de maior valor atuais e futuros	Coletar dados comportamentais referentes a produtos e serviços	Processos transacionais mais rápidos	Definir o alinhamento das atividades e métricas	Identificar uma escala de perda e retenção de clientes
Focar melhor seus esforços de Marketing	Criar novos canais de distribuição	Fornecer informações mais importantes ao pessoal da linha de frente	Desdobrar sistemas de gestão do conhecimento	Identificar níveis de satisfação dos serviços ao cliente
	Desenvolver novos modelos de preço	Gerenciar logística e “supply chain” mais eficientes		
	Construir comunidades	Catalisar o comércio colaborativo		

Fonte: Rigby; Reichheld; Schefter (2002 *apud* PIETRO; LAURINDO; CARVALHO, 2005).

O CRM possui três categorias: operacional, colaborativo e analítico. O CRM operacional está voltado em garantir o sucesso das operações internas e de distribuição, ou seja, na produção e na logística envolvida na criação e entrega de valor ao consumidor final. Já o CRM estratégico, que engloba tanto o analítico como o colaborativo, utiliza canais de comunicação com os clientes para realizar análises que possibilitarão a identificação de necessidades e por consequência a customização de produtos ou serviços para determinado segmento de mercado. Essas análises permitem ainda identificar quais são os clientes de maior importância, para serem tratados de forma mais cuidadosa, e os que devem ser tratados em níveis inferiores e com maior padronização (PRIETO; LAURINDO; CARVALHO, 2005).

Através de um CRM bem estruturado e montado, empresas podem antecipar momentos de insatisfação dos seus clientes, como por exemplo, um produto que foi comprado pela internet e não chegou no prazo estipulado, e portanto buscar ativamente retê-los e muitas vezes refidelizá-los. Essa forma ativa de reter clientes é especialmente bem vista pelos mesmos, pois significa que a empresa está ciente de que houve uma falha na entrega de valor e pretende recompensar e superar esse contratempo do consumidor (SWIFT, 2001).

Ainda na linha da importância do CRM, a boa gestão da base de clientes permite o cálculo do LTV (*Life-time Value*), ou valor do ciclo de vida do cliente. Essa informação permite que a empresa conheça de fato o valor que cada cliente perdido impacta financeiramente o seu negócio. Mais do que isso, uma boa análise do LTV permite que os esforços para solução de problemas sejam direcionados a uma faixa mais importante e que gera maiores retornos para a empresa, permitindo assim uma maior facilidade de reter o consumidor de maior valor que está insatisfeito (GREENBERG, 2001 *apud* GARRAFONI *et al.*, 2005).

Tendo analisado os principais conceitos sobre relacionamento com clientes e fidelização e apresentado ferramentas para a retenção de clientes, torna-se possível uma análise crítica de um estudo de caso envolvendo uma empresa de telecomunicações e sua operação de retenção.

4 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar o tipo de pesquisa realizada, especificando técnicas de pesquisa e descrevendo quais instrumentos serão utilizados para obter os dados da análise. Inicialmente será apresentada a tipologia da pesquisa segundo a teoria, em seguida serão apresentados quais dados foram obtidos e de que forma. Com os dados, é possível definir qual a população afetada por essa pesquisa e, através de um tratamento organizado das informações, retornar uma análise que será apresentada na seção seguinte. Por fim, serão expostas as limitações da pesquisa e a apresentação da empresa.

4.1. Tipologia da pesquisa

A priori deve-se definir qual o caráter do estudo apresentado a seguir. O mesmo possui caráter exploratório, pois, pretende-se entender o impacto, em volume de clientes ativos, do abandono do processo de retenção. Apesar de haver vasta literatura sobre a importância do processo de reter um cliente e do seu impacto financeiro, não há uma relação clara quanto à volumetria de clientes perdidos ao abandonar um processo já consagrado na gestão empresarial (PESSOA, 2005).

A pesquisa apresentada a seguir é classificada como quantitativa. Tal característica se dá pois ao realizar a pesquisa, foi utilizado um número estatisticamente válido de amostras que serão trabalhadas de forma generalizada, isto é, sem entrar no caso específico de cada amostra. Contudo, para tornar as informações mais proveitosas, também foi utilizado o viés qualitativo da análise, pois, fez-se necessário a delimitação de características dos clientes que, mesmo sem nenhum esforço aplicado pela empresa, desistiram do cancelamento de seu serviço (RAMPAZZO, 2005). Ferramentas estatísticas, tais como médias e projeções também foram utilizadas para tratar os dados coletados.

Do ponto de vista de seus objetivos, essa pesquisa tem característica exploratória, pois, através de um estudo de caso, pretende apresentar, de forma estruturada, informações a cerca do tema de retenção de clientes na empresa analisada, bem como reforçar a sua importância para o sucesso de uma empresa no mercado atual. Também pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois, para comparar os efeitos da retenção, foi necessário analisar os resultados como são e em seguida interferir no processo, alterando-o e vendo seu impacto, caso se tornasse uma regra para a companhia (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos métodos de pesquisa, pode-se afirmar que é um método indutivo, pois, ao analisar informações quantitativas analisáveis através da observação e experimentação, é possível aplicar análises baseadas nos números obtidos na pesquisa. Contudo, conforme corrobora Salomon (2001), não há pesquisa exclusivamente indutiva ou dedutiva. Ambos os casos há influência do outro método. No caso indutivo desta pesquisa, o modo dedutivo torna-se presente na descoberta do impacto da retenção na volumetria de clientes ativos na companhia.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos utilizados para coleta dos dados e informações apresentados a seguir, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, através de toda a análise teórica já apresentada nesse trabalho e que norteará as análises apresentadas na próxima seção; a pesquisa documental, pois, para a coleta dos dados foram utilizados relatórios e estudos aplicados na empresa, disponibilizados pela mesma; a pesquisa experimental, pois, ao alterar o processo realizado rotineiramente de retenção para um processo onde não há qualquer esforço em reter o cliente, o resultado foi influenciado para fins analíticos; a pesquisa de campo, pois, ao alterar um fator que influencia diretamente no processo de retenção pretende-se mensurar, de forma controlada, seus efeitos no resultado da companhia (PRODANOV; FREITAS, 2013). Por fim, o procedimento do estudo de caso foi aplicado ao estudar a taxa de retenção de clientes de forma detalhada, bem como as características dos clientes que buscam o cancelamento de seu serviço (BOAVENTURA, 2004 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013).

4.2. População e amostra da pesquisa

A população do estudo aplicado nesse trabalho é finita, identificável e facilmente mensurável, pois, para poder participar do processo de retenção da empresa é necessário fazer parte da base ativa dela, ou seja, a população da análise é a base de clientes que possui telefonia fixa em sua residência ou negócio, um volume aproximado de 8,5 milhões de clientes. Esses consumidores são locados no que a empresa chama de região 1, formada pelos estados brasileiros exceto região sul, centro-oeste e três estados da região norte do país, a saber: Acre, Tocantins e Roraima.

Já para a amostra foi estabelecido para o estudo de caso um volume estatisticamente válido e de forma aleatória. Foi considerada amostra um volume de 678 chamadas atendidas, das quais 376 foram chamadas produtivas, isto é, onde o cliente estava

de fato interessado em cancelar sua linha, e não em busca de outros produtos ou serviços prestados pela empresa ou com problemas de telefonia (chamada muda, com ruídos, etc.). Para validação de tal amostra, foi utilizada a seguinte fórmula (SANTOS, 2012):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

4.3. Coleta de dados

Os dados foram obtidos de duas formas diferentes e comparados entre si. A forma de coleta dos dados foi através de relatórios extraídos dos sistemas utilizados pela empresa. Esses sistemas são sistemas de marcação, onde o operador de telemarketing responsável pela negociação com o cliente marca em um formulário os resultados da chamada, seja ele retenção ou cancelamento, e detalhando esse motivo.

Em um primeiro momento foi obtido o relatório da empresa em situação normal, isto é, com os processos de retenção normais atualmente aplicados pela empresa. Vale ressaltar que a empresa possui uma estrutura de referência no assunto e possui resultados que já atingiram momentos de *benchmark* nacional. O relatório detalha os resultados obtidos pela operação de retenção de telefonia fixa em um determinado mês (no caso, o mês de fevereiro de 2013), com visão histórica e abertura diária.

No segundo momento, ocorrido entre os dias 4 e 6 de fevereiro de 2013, foi aplicado o teste com um grupo de dez operadores, divididos em 5 do turno da manhã, e 5 do turno da tarde, selecionados de forma aleatória, garantindo a validade estatística das informações. Esses operadores foram orientados a não realizar nenhum esforço para reter o cliente, devendo seguir o processo de: se apresentar, ouvir a solicitação do cliente (caso não fosse uma solicitação de cancelamento deveria transferi-lo para a área responsável e marcar a chamada como improdutiva) e por fim realizar o cancelamento. Para garantir a aderência desses operadores foram realizadas monitorias remotas diárias, onde o operador não sabia que estava sendo monitorado, havendo um período inicial não avaliado nesse trabalho onde foram realizados alinhamentos sobre como deveria ocorrer o processo.

Vale ressaltar que não há distinção de recebimento de chamadas por operador, em outras palavras, não há um operador que receba mais chamadas inválidas que outro, inclusive

por exigência da agência reguladora de não haver diferenciação entre a capacidade de gerar resultado dos operadores.

Os dados obtidos através das marcações dos operadores foram tratados e analisados, formando um relatório onde é possível ver o resultado real e uma projeção com a expectativa de resultados caso o modelo aplicado no teste fosse expandido para toda a operação de retenção fixa.

Sob solicitação da empresa e por questões éticas e de sigilo de negócio, o nome da empresa não será divulgado, bem como o nome ou qualquer outra identificação dos operadores que participaram do teste realizado em fevereiro de 2013.

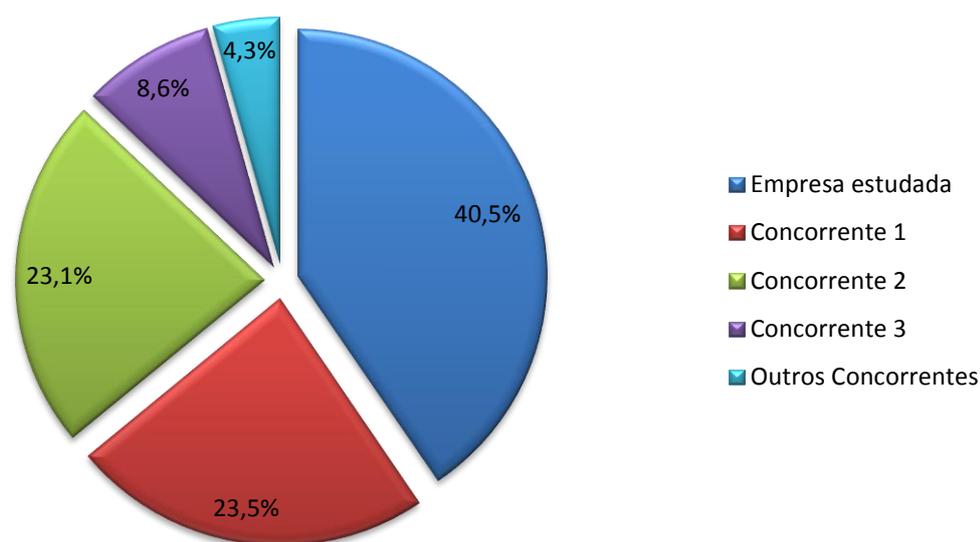
5 A EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Agora serão expostos os dados coletados na empresa estudada, bem como as análises necessárias para apresentar a importância do processo de retenção de clientes no sucesso de uma companhia. Contudo, faz-se necessário primeiramente uma breve apresentação da empresa e do produto pesquisados.

5.1. A empresa e o mercado de telefonia fixa

A empresa estudada é atualmente líder no mercado de telefonia fixa, com aproximadamente 40% de *market share* no segmento (gráfico 1). Contudo, não se limita a telefonia fixa, tendo forte participação em outros produtos, como o segundo lugar em internet residencial e participação também nos seguimentos de telefonia móvel e tv por assinatura. Essas estratégias são corroboradas com a atual visão multiproduto da empresa, que busca investir na convergência de vários produtos em um mesmo pacote, oferecendo não mais produtos isolados, mas sim entretenimento.

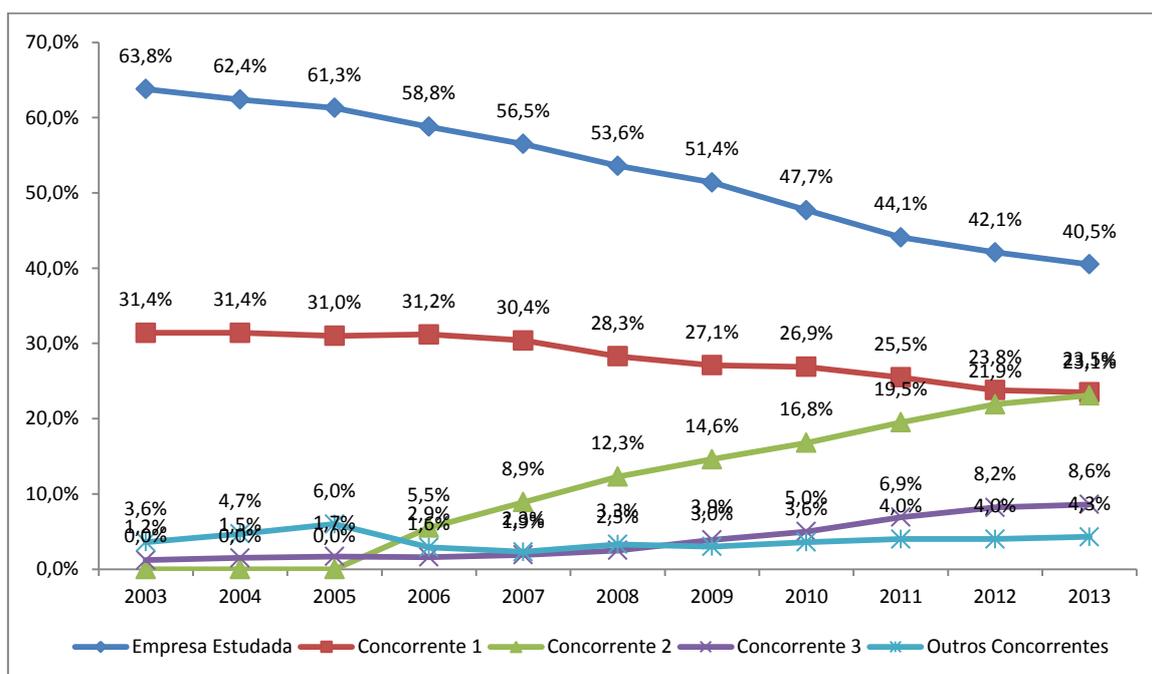
Gráfico 1 – *Market share* da telefonia fixa



Fonte: Mattes (2013).

A empresa passou por recentes anos de resultados abaixo do esperado e baixa capitalização. Com a fusão com outra grande empresa de telecomunicações européia, uma reestruturação está ocorrendo, retomando o caminho dos resultados positivos e da disponibilidade de CAPEX (*Capital Expenditure*, ou investimento em bens de capital) para voltar ao crescimento. Esses anos de baixa de resultados implicaram em perda de *market share* em praticamente todos os produtos em que participa. Na telefonia fixa não é diferente, com uma redução de participação de mercado de 63,8% em 2003 para 40,5% no fim de 2013, uma queda de 37% em 10 anos (gráfico 2). Essa perda de mercado se deu principalmente, porém não restrita, a partir de 2006, com a entrada de um novo concorrente que cresceu de para uma participação de 21,1% até o fim de 2013. Com os dados apresentados, reforça-se a importância do processo de retenção de clientes, principalmente no produto de telefonia fixa.

Gráfico 2 – *Market share* da telefonia fixa ao longo dos anos



Fonte: Mattes (2013).

A telefonia fixa já foi, durante muitos anos, o produto mais sólido da companhia. Utilizando a matriz BCG (KOTLER; KELLER, 2006), o produto se encaixaria como uma vaca leiteira, isto é, um produto que não exige grandes investimentos pois já havia um alto domínio de mercado em um mercado em queda. O produto foi reinventado devido a necessidade de que, para haver internet, deve haver telefonia fixa na residência. Como a internet é um produto em alta, as concorrentes da empresa estudada viram a oportunidade de

atacar a base de clientes da mesma através de ofertas com internet melhor e mais rápida e exigindo a telefonia fixa em conjunto. Esse fato é perceptível ao analisar também o *market share* de serviço de internet residencial, que se comporta de forma semelhante ao de telefonia fixa.

No Brasil, a telefonia fixa, ou STFC (serviço de telefonia fixa comutada) é de propriedade do Governo Federal, contudo, através de concessões, é repassado para a iniciativa privada e fiscalizado pela ANATEL (Agência Nacional de Telefonia). São tratados como telefonia fixa também os serviços de telefonia de uso público (TUP), 0800, chamadas telefônicas de fixo para móvel e serviços de telefonia inteligente (bina, redirecionar chamadas, bloqueio de ligações a cobrar, etc.) (TELEBRASIL, 2013).

Com a visão geral da empresa e do negócio de telefonia fixa, é possível analisar de forma mais clara os dados obtidos através da pesquisa realizada na empresa em questão.

5.2. Os dados

Todo o tratamento dos dados que possibilitaram a realização das análises foi realizado através do programa *Microsoft Excel*, utilizando-se de planilhas e gráficos que serão expostos mais adiante. Para possibilitar a comparação dos dados é necessário que haja uma padronização dos mesmos. Essa padronização já existe e foi estabelecida pela empresa, sendo as chamadas atendidas divididas conforme quadro a seguir:

Quadro 6 – Classificação das chamadas recebidas

Classificação	Descrição
Chamadas Atendidas	É o total de chamadas atendidas por um operador. É composta pelos tipos de chamadas que são detalhadas a seguir
Chamadas Produtivas	São as chamadas onde o cliente se direcionou para o setor certo da empresa através da URA (Unidade Remota de Atendimento). Ocorrem momentos onde o cliente erra na seleção da opção e, mesmo não querendo cancelar seu contrato, cai na operação de retenção e precisa ser redirecionado.
Chamadas de Retenção	São as chamadas produtivas onde o cliente desistiu de cancelar, seja por ter ouvido uma oferta que satisfizes sua necessidade (seja com aumento de valor agregado, seja com redução de preço, seja com os dois). No caso do teste realizado, as retenções ocorriam por desistência do cliente, o que permite uma inferência de que o cliente acionou a operação de retenção em busca de descontos.

Classificação	Descrição
Chamadas de Cancelamento	São as chamadas produtivas onde o cliente, por insatisfação com a empresa, produto ou serviço prestado, mesmo com o esforço realizado pela empresa em retê-lo, opta pelo cancelamento. No caso do teste, não houve nenhum esforço para reter e, como será visto na próxima seção, levando a um aumento drástico no volume de cancelamentos.
Chamadas Improdutivas	São as chamadas onde houve algum erro por parte do cliente em selecionar a opção errada na URA ou um problema na chamada, como ruídos ou chamada muda.
Chamadas “ <i>Bad Call</i> ”	São as chamadas improdutivas onde o cliente errou a opção na URA e caiu na operação de retenção sem de fato ter nenhum interesse em cancelar seus serviços
Chamadas “Não se aplica”	São chamadas improdutivas onde o cliente tinha intenção de cancelar porém, devido a algum impedimento, não pode seguir com o procedimento. São casos onde o cliente que ligou não era o titular da linha, não possuía os dados à mão para confirmar, possui alguma pendência jurídica com a empresa, entre outros.
Chamadas “Telefonia”	São chamadas onde houve algum problema na ligação por problemas técnicos, seja por problema no telefone do cliente, seja por problemas no recebimento da chamada pelo operador. São casos de chamadas com ruídos, chamadas mudas ou chamadas onde o cliente não consegue ouvir o operador.
Chamadas “Cliente ficou de pensar”	São chamadas onde o cliente ao receber uma oferta de retenção ou ao ser informado que o operador irá proceder com o cancelamento da linha, decide adiar a decisão, não sendo assim feita nenhuma alteração no contrato do cliente.

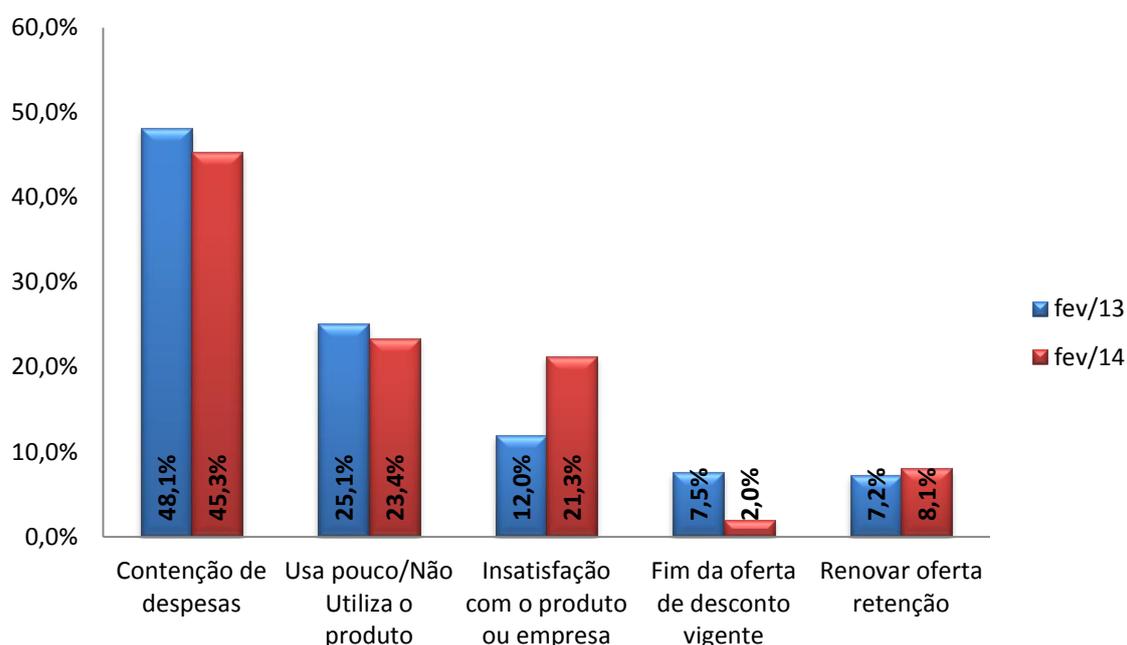
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme citado anteriormente, os dados foram obtidos através da marcação realizada pelos operadores de telemarketing. O grupo que aplicou o teste foi analisado no período de 4 a 6 de fevereiro de 2013. Foram escolhidos de forma aleatória 10 operadores, 5 do turno da manhã e 5 do turno da tarde, que foram monitorados para garantir a aderência ao processo de não realizar nenhum esforço para reter os clientes que eram atendidos por eles. Já o grupo que não sofreu nenhuma influência em sua atividade normal, ou grupo controle, foi composto por aproximadamente 500 operadores que realizaram que não sofreram nenhuma influência em seu trabalho normal.

O principal indicador a ser analisado nesse estudo será a taxa de retenção sobre as chamadas produtivas, pois, é ele um dos KPIs (*Key Performance Indicator*, ou indicador chave de performance), de toda e qualquer empresa de telecomunicações que possua um foco em retenção de clientes.

Os clientes analisados buscaram a empresa em estudo para cancelar a prestação de serviços da mesma ao cliente. O motivo desse cancelamento é variado, podendo passar desde dificuldades financeiras até o falecimento do titular da linha. O gráfico a seguir ilustra essa diversidade de motivos, trazendo os cinco principais motivos que levam ao cliente ligar para a empresa e desejar cancelar seus serviços.

Gráfico 3 – Principais motivos da intenção de cancelamento da telefonia fixa



Fonte: Elaborado pelo autor

Ressaltando que todos os dados obtidos foram de forma aleatória e de volume satisfatório, garantindo a validade estatística dos mesmos e que, conforma apresentado no gráfico 3, os resultados não variaram significativamente de 2013 para 2014 (exceto o motivo de insatisfação, que em 2013 era diluído em outros motivos de forma indevida), serão apresentados os dados que representam o grupo controle, isto é, sem nenhuma alteração nos seus trabalhos, os dados do grupo teste e por fim, serão confrontados para apresentar a importância da retenção no volume de clientes ativos na base das empresas.

5.3. Grupo controle

O grupo controle é formado por todos os operadores que não participaram de nenhuma forma no teste que envolvia a retenção de clientes. Esses operadores utilizam as estratégias citadas no referencial teórico para, através da argumentação, da utilização de ofertas e da priorização de serviços já solicitados pelo cliente garantir que o mesmo tenha suas necessidades satisfeitas sem abandonar a empresa.

Nesse grupo, as estratégias de retenção estão bem estabelecidas e são devidamente aplicadas de acordo com o caso específico de cada cliente. As estratégias utilizadas para combater os motivos apresentados no Gráfico 3 são:

- **Contenção de despesas:** normalmente estão atrelados a não ver um valor agregado no produto que justifique o preço cobrado pelo mesmo. Para esses casos, a estratégia de aplicar promoções com preços reduzidos se mostra eficaz, junto de uma forte argumentação sobre os benefícios trazidos pelo produto. Representa 11,6% do total de cancelamentos, apesar de ser a maior representatividade em chamadas recebidas;
- **Usa pouco/Não utiliza mais o produto:** esse motivo se destaca na telefonia fixa pois é constante a afirmação de que não utiliza mais o produto pois possui telefone móvel, não justificando, no ponto de vista do cliente, a manutenção de sua linha fixa. Nesse caso, a argumentação dos benefícios do produto atrelada a uma oferta de menor valor ou ao *cross-sell* de internet residencial são estratégias comuns. Representa 26,5% dos cancelamentos realizados, apresentando uma fraqueza no processo de retenção desse cliente;
- **Insatisfação com produto ou empresa:** essa reclamação está diretamente ligada a problemas técnicos no produto, porém, não restrita. Outro motivo comum de insatisfação é quando há cobrança errada de valores na visão do cliente, por mais que os valores estejam corretos (ao fim de uma oferta é comum que o cliente questione o valor elevado da conta). Nessa situação, a estratégia de reparo com desconto é a ideal, pois visa mitigar a insatisfação do cliente com os problemas sofridos no produto. Já no caso da contestação dos valores cobrados, a oferta de um crédito, que funciona como um desconto na conta do cliente, é bastante utilizada. Representa 25,6% dos cancelamentos, também indicando oportunidades nesse processo;

- Fim da oferta de desconto vigente: muitas vezes o cliente busca a empresa para solicitar um desconto, pois não está podendo pagar. Ao fim do período do desconto o cliente se irrita por ter que pagar a mais e solicita o cancelamento. Esse caso também é comum na oferta de aquisição, onde há um desconto oferecido por um período e depois retorna ao valor normal cobrado mensalmente. Assim como na contenção de despesas, uma oferta de valor menor é a estratégia mais eficiente. Possui taxa de retenção similar ao motivo contenção de despesas;
- Renovar oferta de retenção: o cliente já passou pela operação de retenção em um momento anterior e recebeu uma oferta de desconto para manter-se na companhia, contudo, após o período de validade da oferta, o cliente retorna a empresa com o desejo de manter a oferta antiga. Assim como o motivo anterior, a utilização de ofertas de valor reduzido é o método mais comum de retenção, porém, sofre um agravante: com o passar do tempo algumas ofertas são retiradas do portfólio da empresa, o que irrita clientes que desejavam manter exatamente a mesma oferta com os mesmos benefícios que possuíam antes. Possui taxa de retenção semelhante à contenção de despesas.

Em resumo, tem-se o quadro abaixo.

Quadro 7 – Estratégia de retenção por motivo

Motivo de Cancelamento	Estratégia mais comum	% Retenção
Contenção de despesas	Descontos e ofertas; argumentação sobre os benefícios do produto	~ 90%
Fim da oferta de desconto vigente		
Renovar oferta de retenção		
Usa pouco/Não utiliza	Descontos e ofertas; argumentação sobre os benefícios do produto; cross-selling e up-selling	~ 40%
Insatisfação com produto ou empresa	Priorização de reparos com descontos; crédito	~ 50%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses motivos são os de maior impacto nas chamadas recebidas pela empresa, contudo, existem outros motivos, como por exemplo a inviabilidade para internet residencial, que ocorre em regiões onde não há disponibilidade ou de rede, ou de portas para o cliente, e a mudança de endereço para regiões onde a companhia não consegue transferir a linha para a nova região, isto é, uma mudança de estado ou de DDD.

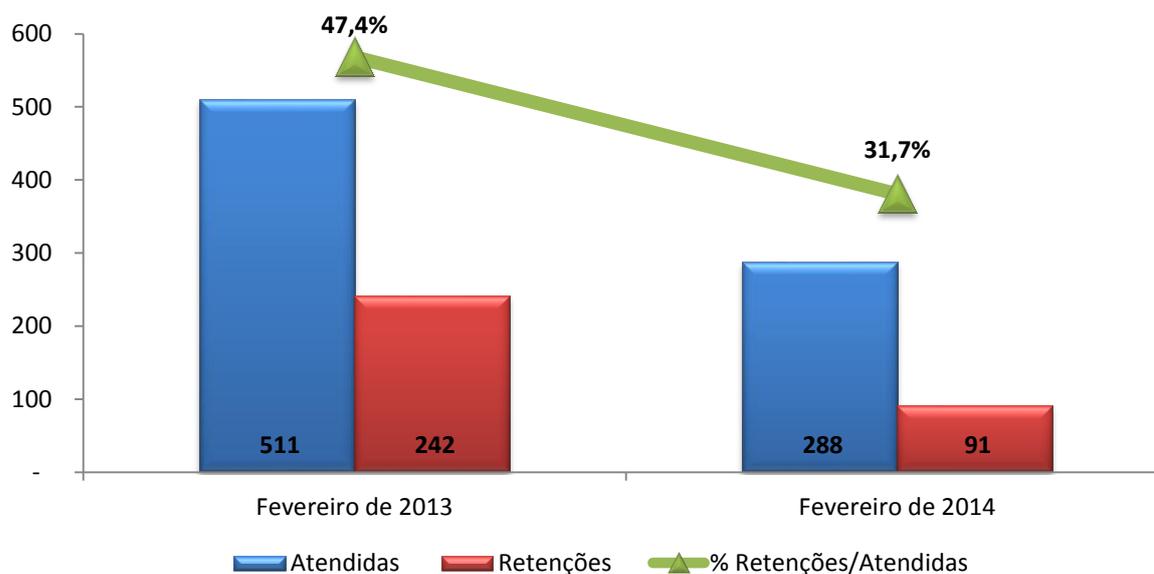
A taxa de retenção consolidada de todos esses motivos na operação receptiva (que recebe a ligação do cliente) em fevereiro de 2013 foi de 81,6%, elevada quando comparada à taxa atual de 72,1%. Essa variação decorre de um trabalho forte realizado no último ano para reduzir as fraudes realizadas pelos operadores que, para garantir uma maior remuneração variável, falsificavam seus resultados durante o mês.

Vale ressaltar o termo operação receptiva. Na empresa em estudo existe uma operação ativa, responsável por contatar o cliente em um outro momento, alguns dias depois da confirmação do cancelamento do produto, com a oferta mais agressiva disponível no portfólio da empresa. Essa estratégia visa tanto reduzir a perda de ARPU (*Average Revenue Per Unit* - retorno médio por unidade ou retorno médio por cliente) pela redução da utilização de ofertas agressivas como também realizar o contato com o cliente menos irritado com a empresa e, muitas vezes através de um pedido de desculpas, manter o cliente na base ativa da empresa.

Considerando o impacto positivo da retenção ativa, tem-se uma taxa de retenção consolidada em fevereiro de 2013 de 84,9% contra 76,2% no mesmo período de 2014. A perda de resultado operacional é amenizada pela queda de reclamações na ANATEL e PROCON, que geram um passivo jurídico considerável para a empresa.

Como última análise a ser apresentada para o grupo controle, deve-se apresentar uma relação volumétrica da importância da retenção nos resultados da companhia. Em fevereiro de 2013 a operação de retenção foi responsável por aproximadamente 242 mil retenções, um volume que representa pouco mais de 2,5% da base total de clientes da empresa, um valor alto quando, ao imaginar essa mesma perda mensal, a base de clientes ativos da empresa estaria esgotada em pouco mais de 3 anos. Em 2014 esse volume reduziu bastante, pois também houve uma redução considerável no volume de chamadas atendidas no período. O impacto na base está um pouco maior que 1%, principalmente pela redução da influência da concorrência.

Gráfico 4 – Volume de chamadas atendidas x volume de retenções no grupo controle



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico anterior apresenta a operação *as it is* (como ela é), deve-se entender então o impacto da ausência do foco na retenção na empresa. Através do teste realizado na operação no período de 3 a 6 de fevereiro de 2013 (apresentado na seção a seguir) foi possível entender e mensurar a importância da retenção para a base de clientes da empresa.

5.4. Grupo teste

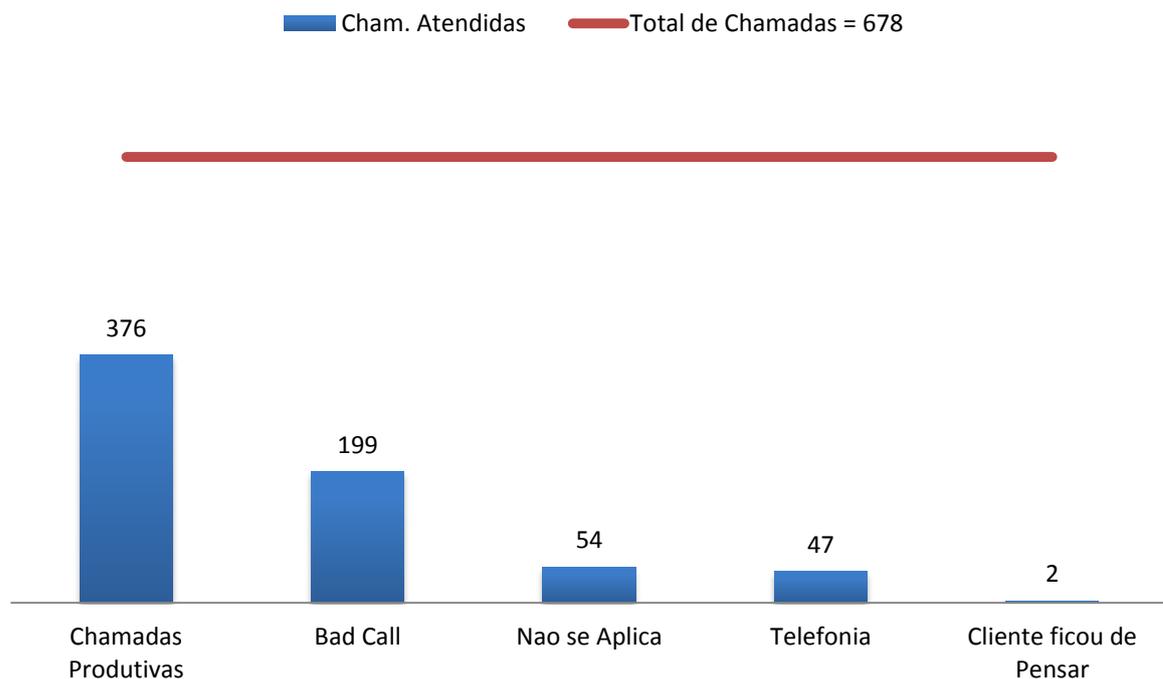
No grupo de teste, conforme já explorado anteriormente, 10 operadores divididos em dois turnos eram responsáveis por não realizar absolutamente nenhum esforço em reter o cliente. O script definido para o caso era: apresentar-se, ouvir a solicitação do cliente, confirmar a solicitação de cancelamento do cliente e executar o cancelamento no sistema da empresa.

Este teste foi realizado nos dias 4, 5 e 6 de fevereiro de 2013, supervisionado e monitorado constantemente para garantir a aderência ao processo. Para garantir ainda mais a validade da pesquisa, foi feito um primeiro teste, no fim de janeiro de 2013, a fim de garantir o alinhamento de todos os operadores que participaram do processo, e em seguida, o teste apresentado aqui foi aplicado. Como já citado anteriormente, não é possível garantir 100% de assertividade na marcação dos operadores, pois, por ser manual, está sujeita a erros, porém, estabelecida a premissa de que todas as marcações foram corretas, os dados podem ser analisados corretamente.

A amostra é estatisticamente válida, pois, conforme calculo realizado utilizando o universo de 8,5 milhões de clientes, 95% de confiança e 5% de erro amostral, encontra-se um valor mínimo de 385 chamadas. No teste, foram recebidas 678 chamadas, das quais, 376 produtivas. Se consideradas somente as chamadas produtivas, o erro amostral que torna a amostra válida é de 5,06% (SANTOS, 2012). A amostragem também pode ser definida por conglomerado, isto é, foram definidos limitadores para viabilizar o estudo (DOWNING; CLARK, 2010). Esses limitadores foram: os clientes da empresa estudada, resididos nos estados da região 1, que ligaram para o call-center de retenção no período estipulado para o estudo.

A amostra foi dividida em chamadas produtivas e improdutivoas. Das improdutivoas, foi feita uma estratificação que justifica a sua marcação de improdutivoa. A divisão das chamadas ficou conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 5 – Distribuição das chamadas atendidas no teste



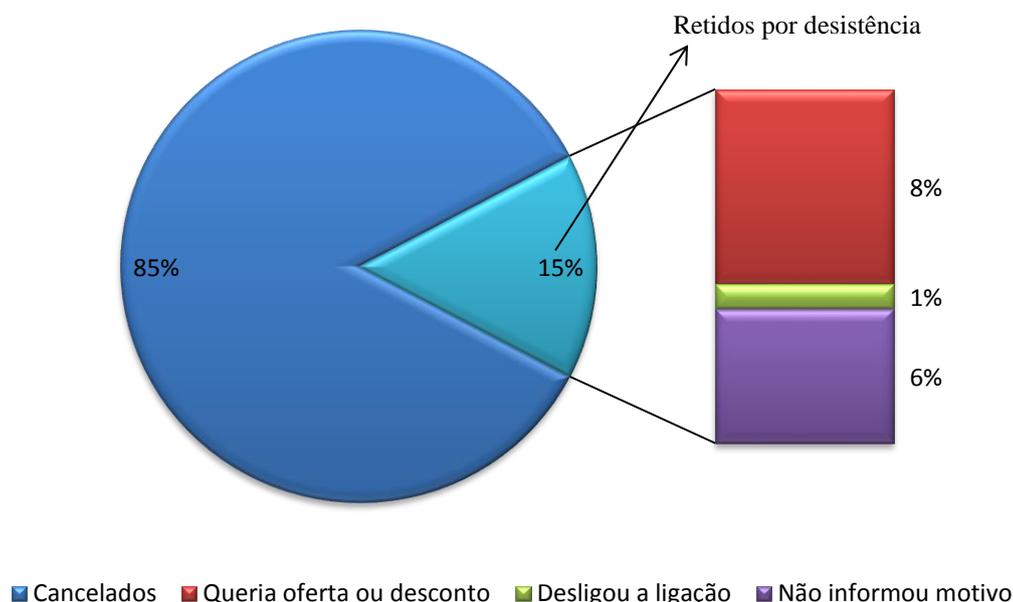
Fonte: Elaborado pelo autor

Para possibilitar a comparação com os resultados da operação *as it is*, serão desprezados os dados de chamadas improdutivoas. Apesar da variação de percentual de chamadas produtivas em relação ao total de chamadas atendidas influenciar diretamente no

resultado de uma empresa de telecomunicações, as comparações apresentadas a seguir serão sempre chamadas produtivas *versus* chamadas produtivas.

As chamadas produtivas se dividem em duas condições, ou o cliente foi retido, ou foi cancelado. Durante o teste comprovou-se a que muitos clientes, principalmente no mercado brasileiro, buscam a ilha de retenção em busca de ofertas e descontos mais agressivos, que lhes permitam pagar menos pelos serviços prestados pela empresa. Esses consumidores, conforme corrobora o gráfico a seguir, desistem do cancelamento, pois, de fato, não pretendiam desistir do serviço. A seguir são apresentados os motivos de desistência do cancelamento apresentados pelos clientes que passaram pelo teste.

Gráfico 6 – Distribuição das chamadas produtivas



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme explicitado no gráfico 6, 15% dos clientes produtivos desistiram do cancelamento. Esses 15% são divididos em 3 perfis diferentes de desistência: queria oferta ou desconto, desligou a ligação e não informou o motivo. O primeiro motivo se dá quando o cliente informa que na realidade não queria cancelar, e sim uma oferta melhor ou desconto. O motivo “desligou a ligação” ocorre quando o cliente solicita o cancelamento, porém, quando ouve o pedido de confirmação por parte do operador, desliga imediatamente. Já o último motivo se dá quando o cliente desiste sem informar nenhum motivo, apenas informa que não quer mais cancelar.

Com as informações obtidas na pesquisa realizada na operação e as informações de como a operação de retenção funciona normalmente, pode-se realizar a confrontação dos dados que, como já é possível perceber, corroborar com a importância da retenção na manutenção da base de clientes ativos de uma empresa.

5.5. Confrontação de resultados

Afinal, qual seria o impacto em volume de clientes perdidos caso a empresa não realizasse nenhum esforço em reter o cliente? Para chegar a essa resposta, devem ser confrontados os dados apresentados nas subseções 5.3 e 5.4, que apresentaram os resultados da operação e do teste aplicado na empresa.

Inicialmente é necessário definir sobre qual volume de clientes esse impacto ocorre. Partindo de uma análise mensal, tem-se os dados da tabela a seguir, que apresentam o volume total de chamadas atendidas, produtivas e retidas encontrados na operação de retenção produto fixo nos períodos de fevereiro de 2013 e fevereiro de 2014 bem como no período de teste.

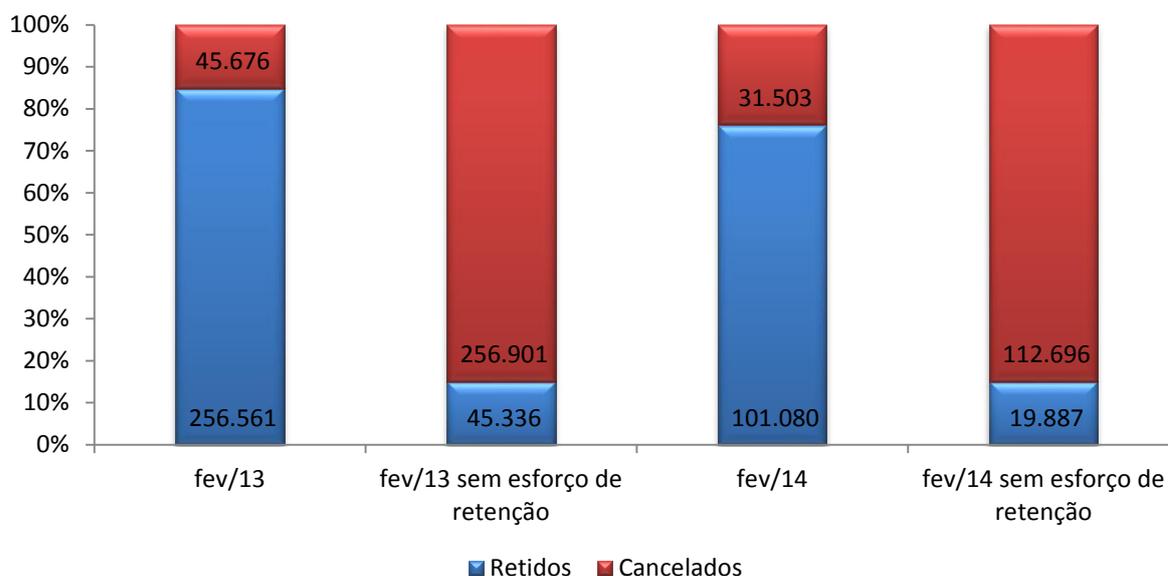
Tabela 1 – Volumetria de chamadas recebidas

Período	Chamadas Atendidas	Chamadas Produtivas	% Produtivas
Fev/13	510.525	302.237	59,2%
Fev/14	287.724	132.583	46,1%
Teste	678	376	55,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se então mensurar o impacto da diferença entre a taxa de retenção da operação sem alterações e a taxa de retenção da operação que não realiza nenhum esforço para reter o cliente. Considerando uma taxa de retenção de 15% para o teste, tem-se o seguinte cenário.

Gráfico 7 – Impacto da retenção no volume de clientes cancelados



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a informação apresentada no gráfico 7, em fevereiro de 2013, caso não tivesse sido realizado nenhum esforço de retenção, a empresa teria perdido 211 mil clientes a mais do que realizando esforços de retenção, um aumento de 462% no volume de cancelamentos. Em termos de base, isso significa 2,5% do total da base de clientes. Já para 2014, com uma quantidade de chamadas atendidas 56% menor, esse impacto seria de 81 mil cancelamentos, algo em torno de 1% da base total da empresa.

Para reforçar o impacto na perda de clientes, pode-se aplicar a taxa de retenção encontrada no teste (15%) para um valor consolidado de 2013. Para esse cálculo foram estabelecidos uma média de percentual de chamadas produtivas ao longo do ano de 46,5% e uma taxa de retenção média consolidada do ano de 79%. Somando todas as chamadas atendidas de 2013 tem-se 5,077 milhões de chamadas.

Quadro 8 – Impacto da retenção em um ano de operação fixa

Chamadas atendidas	5.077.997
% Chamadas Produtivas consolidada 2013	46,50%
Volume de chamadas produtivas	2.361.269
Taxa de retenção consolidada 2013	79,00%
Volume de clientes retidos em 2013	1.865.402
Taxa de retenção sem esforço de reter	15,00%
Volume de clientes retidos sem esforço de reter em 2013	354.190

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os dados do Quadro 8 percebe-se, caso não houvesse nenhum esforço de retenção por parte da empresa, uma perda anual de 1,5 milhão de clientes. Em 2013 isso significaria uma redução de 17,8% no total de clientes ativos na empresa. Em termos financeiros, supondo, apenas por suposição, um gasto médio de R\$30,00 por mês por cliente, uma perda de mais de 544 milhões de reais de receita, que representa atualmente um terço de todo o CAPEX disponível na empresa.

Corroborando com a literatura vigente apresentada em seções anteriores que discorre sobre a importância do bom relacionamento com seus clientes, da longevidade da relação e da relevância do investimento em reter, é possível concluir sobre a suma importância para o sucesso de um negócio, no caso específico, de telecomunicações, que exista um forte e constante investimento em garantir a satisfação de seus clientes e evitar a sua evasão, seja do produto em si (como no caso da telefonia fixa, onde não vêm mais tanto valor), seja para a concorrência. Mais do que isso, é importante que a empresa siga, de forma integrada através do esforço de todos os setores, direta ou indiretamente relacionados com os clientes, buscando a sua constante satisfação e encantamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os mercados, sejam eles de telecomunicações ou não, sofrem com a globalização e o crescimento da concorrência. Esse sofrimento, pelo lado do cliente, é benéfico, pois a competição os permite optar pela empresa que lhe preste os melhores serviços e o satisfaça mais.

Contudo, ao observar o ponto de vista das empresas, a crescente concorrência significa um constante *turn-over* de clientes, que implicam em maiores custos para reter e prospectar. Mais do que compensar o *turn-over*, as empresas precisam aumentar sua base de clientes, crescer em receita, mesmo que não envolva a conquista direta de consumidores, mas envolve no mínimo a oferta de novos produtos para os que já estão na base ativa da empresa, o que não deixa de ser aquisição de novos consumidores. Investir somente em vendas é arriscado, principalmente por dois motivos: 1) o mercado pode saturar rapidamente, principalmente se já for um mercado desenvolvido, 2) os custos para adquirir novos clientes são consideravelmente elevados.

A maneira então de reduzir custos na busca pelo crescimento reside não nos fortes investimentos em vendas, mas num equilíbrio entre conquistar novos clientes e manter e, por consequência, rentabilizar os já conquistados. Uma das maneiras de se evitar a perda de clientes é através da fidelização, seja ela contratual, isto é, através de uma multa que inibe a sua saída da empresa, seja através do encantamento total de seus clientes, tornando-os muito mais que consumidores, tornando-os embaixadores da marca, que defendem, publicam e divulgam a marca da empresa para todos os seus amigos e familiares, facilitando o crescimento da base e a expansão da empresa como um todo.

Porém, nem sempre é possível garantir a satisfação dos clientes. Para evitar a sua evasão, existe uma última instância onde a empresa se utiliza de ferramentas e estratégias únicas e restritas à equipe de retenção de clientes para reconquistá-lo e deixá-lo satisfeito com a empresa e o produto ou serviço prestado por ela. A retenção é, portanto, um artifício imprescindível no mercado atual, seja o negócio pequeno ou grande. Mais do que isso, a retenção é uma fonte gigantesca de renda, não pela aquisição de novos clientes, mas sim por evitar a saída deles. Como foi visto na confrontação de dados, o impacto de uma retenção bem estruturada e eficiente, como no caso da empresa estudada, é de mais de meio bilhão de reais por ano, um número sem dúvidas representativo para a grande maioria, se não a totalidade, das empresas atuais.

Existem ferramentas consagradas para reter clientes, como as de *selling*, que envolvem dar ao cliente mais do que ele imaginava precisar, em outras palavras, satisfazer necessidades ocultas do cliente através da motivação da demanda. O *selling*, além de satisfazer um cliente e muitas vezes refidelizá-lo, representa também um ganho financeiro para a empresa. Pode-se citar como exemplo para o aumento dos ganhos o *up-sell* e o *cross-sell*, ferramentas utilizadas diariamente na operação de retenção e que representam um aumento da *share-of-wallet* que a empresa possui de um determinado grupo de clientes que está receptivo a esse tipo de oferta.

Entretanto, nem todos os consumidores estão interessados na estratégia de *selling*, sendo necessárias outras atitudes que visam solucionar um problema que o cliente apresenta à empresa como motivo de sua saída. Nesse ponto, estratégias como as ofertas de desconto, que são direcionadas a solucionar problemas de cunho financeiro (bastante comuns entre os clientes de telefonia fixa) se mostram eficientes e necessárias principalmente no mercado de prestação de serviços, com destaque para o mercado de telecomunicações. Outras estratégias que são utilizadas com eficiência pela retenção são as de priorização de reparos, que, conforme foi dito, visam solucionar o problema do cliente de forma mais rápida e eficaz, e a estratégia de oferecer crédito aos que reclamam de terem pago algo que não deveriam ter ou que, devido a um motivo excepcional, gastaram além do orçamento e precisam de uma forma de ajuda da empresa, pois do contrário iriam cancelar o serviço.

Todas as estratégias citadas se mostram eficientes quando observado o estudo apresentado na seção anterior desse trabalho, confirmando o objetivo geral desse trabalho de validar o impacto da retenção para a manutenção da base ativa de clientes. O crescimento do volume de cancelados em mais de 450% caso não houvesse um processo estabelecido de retenção, além de corroborar com os objetivos específicos desse trabalho, é um retrato do quanto as empresas devem investir em desenvolver suas estratégias de retenção e capacitar suas equipes responsáveis diretamente pelo processo. Vale ressaltar, contudo, que a retenção de clientes e, por consequência, o bom relacionamento com os mesmos não está ligado exclusivamente aos participantes diretos do processo. A empresa inteira, como um ecossistema, deve trabalhar com foco em garantir a satisfação e a felicidade de seus consumidores, seja através da operação de retenção ou fidelidade, seja através da equipe de recursos humanos que trabalha fortemente para reforçar o viés de relacionamento com clientes que a empresa necessita ter.

Os resultados identificados nesse trabalho são de grande valia para o estudo acadêmico do assunto, pois, corrobora com as principais teorias apresentadas no referencial teórico. Contudo, um ponto que precisa ser levantado após o estudo bibliográfico do assunto relacionamento com clientes e retenção é que, apesar de haver boa literatura sobre ambos os assuntos, o tema padece da falta de aprofundamento teórico, principalmente quando observados os conceitos por trás da retenção em si. Não é raro encontrar livros que discorram exclusivamente sobre relacionamento de clientes que dediquem apenas poucas páginas ao tema de retenção, que, como comprovado nesse trabalho, contribui enormemente para o sucesso de longo prazo de uma empresa.

Além da limitação bibliográfica, não foi possível, devido a mudanças críticas que estão ocorrendo na empresa citada, realizar um novo teste em uma data mais atual. Essa limitação, contudo, não deve interferir diretamente nos resultados apresentados, pois, na telefonia fixa, não houve grandes alterações ou fatos que impactassem no aumento ou redução percentual de cancelamentos entre o período atual e o período onde foi feito o estudo.

Outro fator limitante da pesquisa é o fato dos dados obtidos serem através de marcações dos operadores, ou seja, estão sujeitas a erros e manipulações. Apesar das monitorias contínuas permitirem um maior controle e, principalmente, o fato dos operadores que participaram do teste terem recebido uma bonificação financeira por realizar as marcações de forma correta, não é possível garantir a total fidedignidade dos dados.

Essa necessidade de maior aprofundamento teórico e as limitações técnicas do estudo abrem uma grande gama de oportunidades para pesquisas e novos trabalhos. Sejam eles promovidos por estudantes, pesquisadores ou empresas, é clara a necessidade de um maior foco no tema, trazendo aprofundamentos com foco financeiro, como por exemplo a diferença entre os custos de reter e os custos de conquistar clientes. A realidade de grandes oportunidades teóricas implica diretamente em grandes oportunidades reais de mercado, o que significa que empresas estão desperdiçando capital por não terem um embasamento teórico que os permita estruturar de forma mais completa suas operações de retenção, seja ela na telefonia fixa ou em qualquer outro segmento de mercado.

REFERÊNCIAS

- AMA. About AMA. **American Marketing Association**, 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 01 abr. 2014.
- BESERRA, M. P. D. A. **Estratégias de Marketing de Relacionamento em Empresas de Telecomunicações no Brasil: um estudo de caso na empresa XPTO** (Monografia de Especialização). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2006.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COELHO, A. F. D. M.; ALMEIDA, F. J. R. D. Rumo a um marketing contratual? **ENANPAD**, Rio de Janeiro, 1999.
- DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística Aplicada**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FERREIRA, A. V.; SCHIOCHETTI JR., I. Marketing Promoção: Maiêutica - Curso de Processos Gerenciais. **Centro Universitário Leonardo da Vinci**, Indaial, 20 Junho 2012.
- FIGUEIREDO, K. F.; OZÓRIO, G. B.; ARKADER, R. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização de clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, Setembro 2002.
- GARRAFONI, A. J. et al. CRM: Conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. **Revista Gestão Industrial**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 13-23, Julho 2005.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.
- JANSEN, M. G.; CAIXETA, C. G. **Marketing de Relacionamento**. Belo Horizonte: Independentes, 2011.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração em Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KRETTY, P. Encantar clientes é mais barato e produtivo do que a busca por novos consumidores. **Administradores.com**, 7 Abril 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/encantar-os-clientes-e-mais-barato-e-produtivo-do-que-a-busca-por-novos-consumidores/31962/>>. Acesso em: 2 mar. 2014.
- MACHADO, A. G. C.; DE MORAES, W. F. A. Estratégias de customização em massa implementadas por empresas brasileiras. **Produção**, 18, Janeiro/Abril 2008. 170-183.

MATTES, J. Participação de Mercado em Telecom no Brasil em 2013. **INFO Mattes**, 2013. Disponível em: <<http://jonatasmattes.blogspot.com.br/2013/12/participacao-de-mercado-em-telecom-no.html>>. Acesso em: 1 jun. 2014.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, v. 2, 2000.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado a um ambiente de serviços** (Tese de Doutorado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MORAES, M. C. R.; OLIVEIRA, L. R. D. **Fidelização de clientes em websites de comércio eletrônico**. Porto Alegre: Pontífice Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

OLIVEIRA, L. S. D. **Aquisição e retenção de clientes sob a perspectiva do marketing de relacionamento (Dissertação de Mestrado)**. São Paulo: Pontífice Universidade Católica de São Paulo, 2006.

PESSOA, S. **Dissertação não é bicho-papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. 9. ed. São Paulo: Papyrus, 2001.

PRIETO, E.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. D. Alinhamento entre estratégia do negócio e a gestão do relacionamento com o cliente: Caso de uma empresa de telefonia. **XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Porto Alegre, p. 3235-3241, Novembro 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica para alunos de graduação e pós-graduação**. 3ª. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RICHERS, R. **Marketing: Uma visão brasileira**. 12. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 Gurus da gestão para o séc. XXI**. Lisboa: Centro Atlantico, 2005.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SANTOS, D. Administradores.com. **Fidelização de Clientes**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Acesso em: 15 maio 2014.

SANTOS, G. E. D. O. Cálculo amostral. **Calculadora Online**, 2012. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 3 jun. 2014.

SHIMOYAMA, C.; ZELA, D. R. **Administração em Marketing**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 18 p.

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TELEBRASIL. O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma visão estruturada.

TELEBRASIL - Associação Brasileira de Telecomunicações, 2013. Disponível em:

<<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>>. Acesso em: 01 jun. 2014.