

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING

RODRIGO DE MIRANDA RIBEIRO BUENO

PORTABILIDADE NUMÉRICA:
OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Porto Alegre
2008

Rodrigo de Miranda Ribeiro Bueno

PORTABILIDADE NUMÉRICA: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Marketing da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul.

Orientador: Prof. ^a Jordana Folle de Menezes Liberali

Porto Alegre
2008

Rodrigo de Miranda Ribeiro Bueno

PORTABILIDADE NUMÉRICA: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Marketing da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador: Prof. ^a Jordana Folle de Menezes Liberali

Dedico este trabalho a todos meus amigos e familiares, em especial aos meus pais levando e Patrícia, meus irmãos Roberto e Renata, meu afilhado Roberto, a minha esposa Elizabeth e aos meus filhos Pedro e Júlia.

AGRADECIMENTOS

- Aos colaboradores da Brasil Telecom que participaram da entrevista;
- aos colegas de trabalho da Brasil Telecom pelos ensinamentos do dia-a-dia;
- a minha família, em especial minha esposa Elizabeth pela compreensão;
- à Prof.^a orientadora Jordana Liberali pelo pronto atendimento e valiosas correções e sugestões;
- a todos os professores e colegas do Curso de Especialização de Marketing 2007/2008.

RESUMO

O Mercado de telefonia tem como característica a migração de clientes entre as operadoras. Este trabalho procura identificar as ações de retenção e aquisição de clientes, fatores que levam a fidelização e retenção de clientes, o impacto com a chegada da Portabilidade Numérica e qual o cenário previsto com este novo marco na telefonia. Para tanto, foi realizada pesquisa junto a especialistas da Brasil Telecom no mercado de telefonia no Rio Grande do Sul para analisar estas questões. A captação de clientes é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, mas os benefícios da retenção de clientes são inegáveis.

Palavras-chave: Portabilidade Numérica, telefonia móvel, telefonia fixa, Brasil Telecom, retenção, aquisição, satisfação, lealdade, marketing de valor, fidelização.

ABSTRACT

One characteristic of the phone market is the migration of consumers between companies. The purpose of this monograph is to identify actions for client retention and acquisition - which may result in client loyalty - and to identify the impact of Number Portability on the Rio Grande do Sul market under experts point of view. The results are based on empirical data - Brasil Telecom experts were heard about the topic. The act of captivating clients is essential to any company survival, but the benefactions of clients' retention are incontestable.

Key Words: Number Portability, mobile phone, land phone, Brasil Telecom, retention, acquisition, satisfaction, loyalty, value, marketing, loyalty

Lista de Figuras

Figura 1 – Estatística de celulares por código de área (DDD).....	16
Figura 2 – Mapa de implantação da portabilidade numérica no Brasil.....	20
Figura 3 – Equação do valor.....	26
Figura 4 – Um modelo de processo de pós-compra do consumidor.....	30
Figura 5 – A lealdade consiste em atitude e também em comportamento	31

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Grupo de operadoras de celular no Brasil	14
Tabela 2 – Celulares em jan/07, dez/07 e jan/08.....	14
Tabela 3 – <i>Churn</i> Brasil.....	15
Tabela 4 – Quantidade de celulares em janeiro de 2008, Rio Grande do Sul.....	15
Tabela 5 – Quantidade de celulares em janeiro de 2008, por habitante.....	15
Tabela 6 – Ranking de áreas locais por densidade.....	16
Tabela 7 – Ranking de áreas locais por número de celulares.....	17
Tabela 8 – Número de acessos fixos em serviço.....	18
Tabela 9 – Participação concessionárias x autorizadas.....	18
Tabela 10 – Quantidade de números portados em 2006 e 2007 na Espanha.....	35
Tabela 11 – Quantidade de números portados em 2006 e 2007 em Portugal.....	36

Lista de Siglas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

BrT – Brasil Telecom

CNN – Códigos Nacionais

DDD – Discagem Direta à Distância

DMU – Unidade de Tomada de Decisão

GIP – Grupo de Implementação da Portabilidade

SMP – Serviço Móvel Pessoal

STFC – Serviço de Telefonia Fixa Comutado

TUP – Terminal de Uso Público

UF – Unidade Federativa

Índice

1. INTRODUÇÃO	12
2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	13
2.1 TELEFONIA MÓVEL.....	13
2.2 TELEFONIA FIXA	17
2.3 PORTABILIDADE NUMÉRICA.....	18
3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	21
4. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	22
5. OBJETIVOS	23
5.1 OBJETIVO GERAL	23
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
6. REFERENCIAL TEÓRICO	24
6.1 MARKETING VOLTADO PARA O VALOR.....	24
6.2 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO.....	27
6.3 FIDELIDADE E LEALDADE	29
6.4 A PORTABILIDADE NO MUNDO.....	35
7. MÉTODO.....	36
7.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	37
7.2 PLANO AMOSTRAL E DE COLETA DE DADOS	39
7.2.1 UNIVERSO/POPULAÇÃO.....	39
7.2.3 COLETA DE DADOS.....	39
8. RESULTADOS.....	39
9. CONCLUSÃO	45
10. REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE 1	49

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido no intuito de identificar e descrever as expectativas da Brasil Telecom com a Portabilidade Numérica no Rio Grande do Sul. Ele procura observar o cenário atual no Rio Grande do Sul e, através de embasamento teórico, discute a utilização de práticas de marketing que a Brasil Telecom poderia utilizar para se beneficiar com as oportunidades do mercado gaúcho e a chegada da Portabilidade Numérica.

O segundo capítulo deste documento contém informações sobre a caracterização da empresa e seu ambiente. Em seguida, é descrita a situação problemática e apresentada a questão central de pesquisa, enquanto o quarto capítulo justifica a importância deste estudo. O capítulo cinco enumera o objetivo geral e os objetivos específicos.

O referencial teórico e uma descrição do método utilizado são encontrados, respectivamente, nos capítulos seis e sete. No oitavo capítulo são apresentados os resultados obtidos através de análises de conteúdo dos dados coletados e, finalmente, são abordadas as conclusões do trabalho.

2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Neste capítulo são apresentadas informações sobre o início da Telefonia Móvel no Brasil, a participação de mercado de cada Grupo Controlador/Operadora, quantidade de celulares no Brasil (até dezembro de 2007), índices de Churn (cancelamentos), como são divididas as operadoras de Telefonia Fixa no país, suas diferenças, números de acessos em serviço e instalados e cronograma da Portabilidade Numérica no Brasil.

2.1 TELEFONIA MÓVEL

A história do telefone celular no Brasil começou em 1990. O primeiro estado brasileiro a utilizar esse serviço foi o Rio de Janeiro. Na época, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, o país contava com 667 aparelhos. No ano seguinte este número passou para 6.700 unidades, em 1992 ultrapassou os 30 mil e em 2005 já eram 86.210 aparelhos. Os números atuais¹ (janeiro de 2008) mostram, segundo a Anatel, que o Brasil aproxima-se de 123 milhões de clientes no Serviço Móvel Pessoal – SMP. Dos celulares em serviço no Brasil 80,76% são pré-pagos. No Rio Grande do Sul, de cada 100 habitantes ² 76,79 possuem celular, em Porto Alegre esse número é ainda maior com 85,98. Até 1997 o serviço de telefonia móvel era estatal e a privatização, após esta data, foi um fator determinante para o crescimento no setor. Com a concorrência, o aumento da oferta de novos serviços e da produção de aparelhos celulares, a disputa pelos consumidores se intensificou.

¹ Fonte: www.anatel.gov.br acessado em 22/02/2008

² Fonte: www.teleco.com.br acessado em 24/02/2008

Tabela 1 – Existem no Brasil oito grupos de operadoras de celular, porém este número deve cair para sete com a venda da Telemig Celular para a Vivo e da Amazônia Celular para a Oi.

-	Operadora	Controlador	Celulares (Milhares) *	Market Share*
1ª	<u>Vivo</u>	Telefônica Portugal Telecom	33.711	27,44%
2ª	<u>Tim</u>	Telecom Itália	32.068	26,10%
3ª	<u>Claro</u>	América Móvil	30.517	24,84%
4ª	<u>Oi</u>	Telemar	16.365	13,32%
5ª	<u>Telemig Cel.</u>	Citi, Fundos Opportunity **	3.955	3,22%
	<u>Amazônia</u>	Citi, Fundos Opportunity **	1.381	1,12%
6ª	<u>BrT GSM</u>	Brasil Telecom	4.419	3,60%
7ª	<u>CTBC</u>	CTBC	369	0,30%
8ª	<u>Sercomtel</u>	Prefeitura Londrina Copel	72	0,06%

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/02/2008

*Dados de Jan/08, Fonte: Anatel.

** A Telemig Celular foi vendida para a Vivo e a Amazônia Celular para a Oi.

Tabela 2 – Celulares em Dezembro de 2007 - Brasil

	Jan/07	Dez/07	Jan/08
Celulares	100.717.141	120.980.103	122.857.577
Pré-pago	80,58%	80,66%	80,76%
Densidade	53,61	63,59	64,50
Cresc. mês	798.520	4.666.276	1.877.474
	0,80%	4,01%	1,55%
Cresc. ano	798.520	21.061.482	1.877.474
	0,80%	21,08%	1,55%
Cresc. Em 1 ano	13.246.230	21.061.482	22.140.436
	15,14%	21,08%	21,98%

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/02/2008

Nota: celulares ativos na operadora. Densidade calculada com a projeção de população do IBGE para o mês respectivo.

Tabela 3 – Churn - Brasil

%	1T06	2T06	3T06	4T06	1T07	2T07	3T07
Vivo	1,80%	4,60%	2,6%	2,5%	2,6%	2,3%	2,2%
Tim	2,43%	2,57%	2,6%	3,1%	2,9%	3,2%	2,8%
Claro	2,30%	2,40%	3,0%	3,3%	2,8%	2,4%	2,8%
Oi	1,70%	2,14%	2,6%	2,9%	2,6%	2,6%	3,8%
Telemig	2,52%	2,93%	3,07%	4,5%	2,5%	3,3%	3,0%
Amazônia	3,48%	3,65%	3,99%	7,2%	3,0%	3,6%	4,0%
BrT	2,17%	2,60%	1,88%	2,4%	1,8%	4,4%	3,3%
Churn Brasil	2,1%	3,2%	2,7%	3,0%	2,7%	2,7%	2,8%

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/02/2008

Nota: Taxa percentual de clientes desligados durante um determinado período, obtida dividindo-se o total de cancelamentos no período pelo número de celulares no início do período.

Tabela 4 – Quantidade de Celulares em Janeiro de 2008 – Rio Grande do Sul

	Vivo	Claro	Tim	BrT GSM
Rio Grande do Sul	3.667.534	2.671.843	1.361.658	847.319

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/02/2008

Tabela 5 – Quantidade de Celulares em Janeiro de 2008 – Rio Grande do Sul

Código Nacional	Vivo	Claro	Tim	BrT GSM	Total Celulares	Cel/ 100 Hab.
51	42,3%	30,1%	16,6%	11,0%	4.763.755	85,17
53	22,0%	39,5%	21,2%	17,4%	817.959	75,59
54	45,9%	34,3%	15,0%	4,9%	1.454.622	73,03
55	53,2%	27,7%	11,8%	7,2%	1.512.018	63,36
RS	42,9%	31,3%	15,9%	9,9%	8.548.354	-

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/02/2008

Figura 1 – Estatística de celulares por código de Área (DDD)

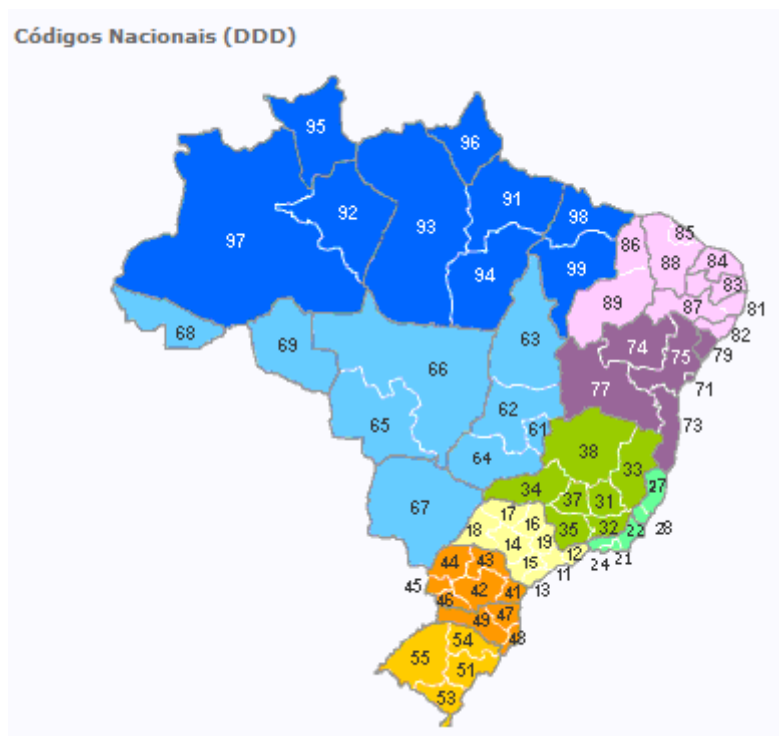


Tabela 6 - Ranking de Áreas Locais por Densidade

	Cód. DDD	UF	Cidade Principal	Celulares p/ 100 Hab.		
				abr/08	mai/08	jun/08
1º	71	BA	Salvador	116,92	118,75	119,96
2º	61	DF*	Brasília*	103,01	105,38	106,84
3º	31	MG	Belo Horizonte	94,70	96,08	97,68
4º	51	RS	Porto Alegre	88,18	89,31	90,34
5º	21	RJ	Rio de Janeiro	85,73	87,51	89,06
6º	48	SC	Florianópolis	86,87	87,87	88,77
7º	62	GO	Goiânia	83,69	85,91	87,17
8º	41	PR	Curitiba	83,36	84,57	86,14
9º	22	RJ	Campos	81,91	83,95	85,71
10º	67	MS	Campo Grande	81,28	83,59	85,37
11º	11	SP	São Paulo	80,24	81,89	83,36

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/07/2008

* incluir parte de Goiás.

Nota: As áreas locais ou áreas de registro para o celular são definidas pelo código DDD.

Tabela 7 - Ranking de Áreas Locais por Número de Celulares

	Cód. DDD	UF	Cidade Principal	Número de Celulares		
				abr/08	mai/08	jun/08
1º	11	SP	São Paulo	17.498.225	17.880.248	18.222.883
2º	21	RJ	Rio de Janeiro	10.491.489	10.719.607	10.920.188
3º	31	MG	Belo Horizonte	6.462.767	6.563.603	6.679.924
4º	81	PE	Recife	4.930.855	5.021.999	5.095.989
5º	51	RS	Porto Alegre	4.898.762	4.965.941	5.027.500
6º	71	BA	Salvador	3.830.791	3.893.968	3.936.796
7º	19	SP	Campinas	3.595.053	3.659.617	3.727.595
8º	61	DF*	Brasília*	3.387.348	3.471.059	3.524.885
9º	85	CE	Fortaleza	3.297.155	3.360.527	3.420.638
10º	62	GO	Goiânia	3.052.340	3.138.264	3.189.712
11º	41	PR	Curitiba	2.836.087	2.879.876	2.936.375

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 26/07/2008

* incluir parte de Goiás.

2.2 TELEFONIA FIXA

O Serviço de Telefonia Fixa Comutado (STFC) é prestado no Brasil por concessionárias, empresas espelho e outras operadoras que receberam autorizações.

As novas autorizações foram concedidas inicialmente em 2001 para as “Espelinhos” prestarem serviço de Telefonia Fixa em municípios que as empresas espelho que atendem a região decidiram não atender.

Desde 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para o número de prestadores de STFC por região e a Anatel passou a outorgar novas autorizações. Não existe mais um limite para o número de prestadores de STFC por região. Estas autorizações têm sido concedidas para novas empresas e para as concessionárias/espelho ampliarem sua área de região, existindo com isso, uma maior concorrência de mercado.

Em 2005, existiam em operação no Brasil 27 operadoras de STFC, sendo seis concessionárias (Telemar, Brasil Telecom, Telefônica, CTBC, Sercomtel e Embratel) e 21 autorizatárias. Existiam ainda 26 prestadoras com autorização que ainda não haviam entrado em operação.

Os acessos telefônicos fixos são classificados em:

- Acessos instalados: “é o conjunto formado por todos os acessos fixos que disponham de todas as facilidades necessárias para estar em serviço” (Fonte www.teleco.com.br).
- Acessos em serviço: “são os acessos instalados que estão colocados a disposição dos usuários, inclusive os terminais de uso público (TUP) (Fonte www.teleco.com.br)”.

As tabelas a seguir apresentam a evolução do número de acessos fixos em serviço no Brasil.

Tabela 8 – Número de Acessos Fixos em Serviço

Milhares	3T06	4T06	1T07	2T07	3T07	4T07
Concessionárias	36.125	35.699	35.432	35.318	35.204	35.016
Autorizadas**	3.154	3.143	3.184	3.415	3.779	4.260*
Total	39.279	38.842	38.616	38.732	38.983	39.276

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 15/03/2008

* Estimado pelo Teleco** Embratel (inclui Vésper), GVT e Intelig. (Fonte Anatel).

Tabela 9 – Participação Concessionárias X Autorizadas

%	3T06	4T06	1T07	2T07	3T07	4T07
Concessionárias	92,0%	91,9%	91,8%	91,2%	90,3%	89,2%
Autorizadas	8,0%	8,1%	8,2%	8,8%	9,7%	10,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 15/03/2008

No Rio Grande do Sul, segundo dados da Teleco a empresa concessionária, Brasil Telecom, possui 2.108.250 de acessos fixos em serviço e 2.601.427 de acessos fixos instalados em 2.121 localidades do estado.

2.3 PORTABILIDADE NUMÉRICA

Com a Portabilidade Numérica será possível manter o seu número telefônico ao trocar de:

- Operadora de celular em uma mesma área local (mesmo DDD)
- Operadora de telefonia fixa em uma mesma área local
- Endereço dentro da mesma área local (esta portabilidade já é oferecido por várias operadoras).

A Portabilidade, trocar de operadora mantendo o número, terá um custo para o usuário. Será cobrado um valor, uma única vez, a cada troca de operadora.

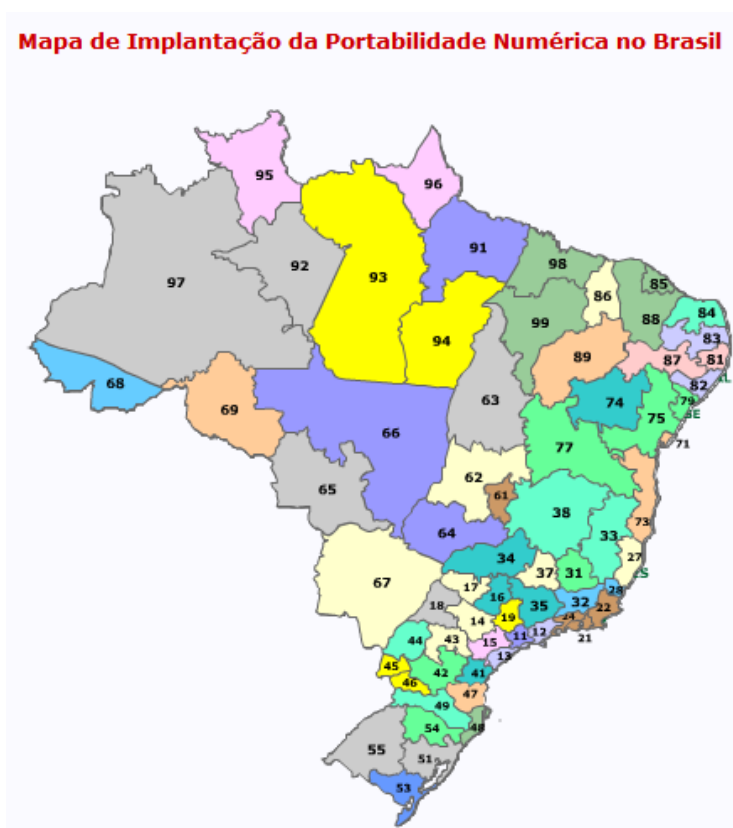
A Portabilidade foi aprovada pela Anatel em 07/03/2007. A Anatel optou pelo modelo que utiliza uma entidade administradora da portabilidade contratada pelas prestadoras. A Entidade Administradora da Portabilidade será a ABR Telecom e o fornecedor da solução tecnológica a Cleartech.



O cronograma de ativação comercial divulgado pela Anatel e pelo Grupo de Implementação da Portabilidade (GIP) informa o período em que serão feitas as ativações comerciais por CNN (Códigos Nacionais), da portabilidade.

Cronograma de Ativação da Portabilidade no Brasil definido pelo GIP:

- **24/05/2008 a 29/08/2008:** será realizada a experiência piloto de Portabilidade nas áreas de código DDD 14(Bauru) , 17 (São José do Rio Preto), 27 (Vitória), 37(Divinópolis), 43 (Londrina), 62 (Goiânia), 67(Mato Grosso do Sul) e 86 (Teresina). A ativação comercial nestas áreas ocorrerá em 30/08/08.
- **30/08/2008 a 11/03/2009:** Ativação da Portabilidade nas 59 áreas de código DDD restantes, Sendo São Paulo (11) em Mar/09 e Rio de Janeiro (21) em Fev/09.

Figura 2 – Mapa de Implantação da Portabilidade Numérica no Brasil



	CNN	Período
	14(SP), 17(SP), 27(ES), 37(MG), 43(PR), 62(GO), 67(MS), 86(PI)	De 29 a 31 de Agosto de 2008
	28(ES), 32(MG), 68(AC)	De 03 a 08 de Novembro de 2008
	33(MG), 38(MG), 44(PR), 49(SC), 84(RN)	De 10 a 16 de Novembro de 2008
	48(SC), 85(CE), 88(CE), 98(MA), 99 (MA)	De 17 a 22 de Novembro de 2008
	47(SC), 69(RO), 71(BA), 73(BA), 89(PI)	De 24 a 29 de Novembro de 2008
	12(SP), 13(SP), 82(AL), 83(PB)	De 01 a 07 de Dezembro de 2008
	18(SP), 51(RS), 55(RS), 63(TO), 65(MT), 92(AM), 97(AM)	De 05 a 11 de Janeiro de 2009
	16(SP), 41(PR), 34(MG), 35(MG), 74(BA)	De 12 a 18 de Janeiro de 2009
	31(MG), 42(PR), 54(RS), 75(BA), 77(BA), 79(SE)	De 19 a 25 de Janeiro de 2009
	15(SP), 95(RR), 96(AP)	De 26 de Janeiro a 01 de Fevereiro de 2009
	19(SP), 45(PR), 46(PR), 93(PA), 94(PA)	De 02 a 08 de Fevereiro de 2009
	21(RJ), 22(RJ), 24(RJ), 61(DF E ENTORNO)	De 09 a 15 de Fevereiro de 2009
	81(PE), 87(PE)	De 16 a 22 de Fevereiro de 2009
	11(SP), 53(RS), 64(GO), 66(MT), 91(PA)	De 23 de Fevereiro a 01 de Março de 2009

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 01/05/2008

3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Como mostram os dados anteriores, gerados a partir de informações da Anatel, o mercado de telefonia móvel cresce de forma bastante rápida, aumentando a disputa pela participação do mercado. Já no mercado de telefonia fixa, existe um cenário em que as concessionárias vêm perdendo *Market Share* para as empresas Autorizadas, porém o número geral de acessos fixos em serviços não sofreu grandes oscilações, isto mostra que as Autorizadas estão conquistando clientes, provavelmente insatisfeitos ou com oferta menos atrativa, das empresas Concessionárias. Tamanha competitividade e a diferenciação mínima no serviço acabam criando um ambiente de “paridade de marcas”. A paridade de marcas refere-se ao grau em que as marcas são semelhantes e mutuamente substituíveis, isso contribui com que os clientes sempre procurem a operadora que possui a melhor oferta no momento e os profissionais de marketing utilizam cada vez mais as técnicas do marketing de conquista, como as ofertas de descontos, reduções de preços e promoções agressivas.

Para Hoffman e Bateson (2003, p. 423): “A empresa empenhada neste tipo de marketing pode até obter uma ou duas repartições de compra; tão logo, entretanto, a concorrência ofereça outro “desconto especial”, aquela perderá muitos dos clientes conquistados”.

Com a chegada da Portabilidade Numérica o número do telefone que o cliente possui não será mais das operadoras e sim do próprio cliente. Ele vai poder escolher a operadora e levar consigo seu número.

A Brasil Telecom hoje no Rio Grande do Sul é a quarta operadora em *market share* na telefonia celular e a primeira operadora na telefonia fixa.

Por isso, busca-se através deste trabalho responder a seguinte questão.

A Portabilidade Numérica no Rio Grande do Sul constitui-se uma ameaça ou uma oportunidade para a Brasil Telecom?

4. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O fato das operadoras deterem o número das linhas também funciona como um instrumento de retenção. Hoje, muitas pessoas evitam a mudança do número, geralmente por questões profissionais, temendo perder bons contatos. Ao trocar o número, o usuário tem que divulgá-lo novamente a todos os seus contatos e isso pode levar algum tempo.

As empresas atualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Qualquer diferença de participação de mercado (*Market Share*) seja ela pela pouca aquisição de clientes ou por deserção de clientes, podem afetar diretamente sua receita financeira.

Considerando-se que é de interesse da Brasil Telecom aumentar cada vez mais sua participação de mercado (Aquisição) e manter sua base de clientes geradores de receita (Retenção) o mais intacto possível, este estudo busca identificar o cenário previsto com a chegada da Portabilidade Numérica no Rio Grande do Sul na telefonia móvel e fixa.

5. OBJETIVOS

Considerando-se a situação problemática e a importância deste estudo, seguem os objetivos propostos para esta monografia.

5.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o impacto na telefonia móvel e telefonia fixa da chegada da Portabilidade numérica no mercado gaúcho.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como a Brasil Telecom trabalha na retenção de clientes e na aquisição de clientes no Rio Grande do Sul;
- Identificar fatores que levam à fidelização de clientes na telefonia móvel e fixa, e;
- Identificar um cenário de possíveis mudanças de participação de mercado na telefonia fixa e móvel com a Portabilidade numérica no Rio Grande do Sul.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados conceitos de diferentes autores sobre Marketing de valor, Satisfação do cliente, Lealdade à marcas, Fidelidade de clientes e retenção de clientes.

Delineou-se esta pesquisa com base em publicações sobre Administração de Marketing (Kotler, 2000), Comportamento do Cliente (Sheth, Mittal e Newman, 2001), Serviços Marketing e Gestão (Lovelock e Wright, 2001), Marketing – Criando valor para os clientes (Churchill e Peter, 2003) e Princípios de Marketing de Serviços (Hoffman e Bateson, 2003).

6.1 *MARKETING VOLTADO PARA O VALOR*

Para Churchill e Peter (2003), Marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Segundo eles, existem seis princípios do marketing voltado para o valor que, juntos, formam a essência dessa abordagem.

- **Princípio do cliente:** concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente. O marketing voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio. É preciso reconhecer que as trocas com o cliente são a vida das organizações. As empresas devem compreender os seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços. Porém, o marketing voltado para o valor centra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente, nas maneiras de criar valor para eles. As empresas podem alcançar seus objetivos fornecendo um valor superior aos clientes.
- **Princípio do concorrente:** ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. O marketing voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes. Para muitos produtos e serviços, os clientes poderiam

ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim, as empresas devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. Se isso não acontecer, e não houver nenhuma estratégia disponível para corrigir a situação, as empresas podem ter dificuldade para sobreviver no longo prazo.

- Princípio proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso. As empresas voltadas para o valor não ficam simplesmente esperando as mudanças nos mercados e no ambiente para, então, reagir a elas. Embora reagir ao ambiente costume ser uma estratégia sensata, as organizações também devem ser proativas e mudar mercados e ambientes para melhorar sua posição competitiva.
- Princípio interfuncional: use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. O marketing voltado para o valor reconhece a necessidade de que o pessoal do marketing interaja continuamente com outros grupos funcionais. Muitas organizações fazem uso de equipes e comitês interfuncionais para realizar tarefas de planejamento, implementação e controle. O marketing voltado para o valor reconhece que fazer com que os setores funcionais executem independentemente suas próprias tarefas leva muitas vezes a estratégias de marketing mais caras e de menos sucesso.
- Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing. O marketing voltado para o valor reconhece a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias e produtos ou serviços. Embora controlar as atividades de marketing com revisões e auditorias periódicas seja um recurso valioso, também é útil que constantemente todo o pessoal do marketing e de outras áreas busque melhores maneiras de criar valor para os clientes.
- Princípio do *stakeholder*: considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização. Embora o marketing voltado para o valor seja centrado no cliente, ele não ignora

as obrigações e relações importantes com outros públicos de uma organização. *Stakeholders* segundo Churchill e Peter (2003) são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões de marketing das organizações e podem influenciá-las.

O marketing voltado para o valor (Churchill, Peter - 2003) é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços. Como ilustrado na figura abaixo o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

Figura 3³ – Equação do valor



As outras opções podem ser produtos ou serviços usados atualmente ou anteriormente. Os clientes podem perceber que a compra de um produto novo no mercado pode resolver um problema ou melhorar sua situação.

O marketing voltado para o valor não vê os clientes como máquinas que calculam precisamente a soma de todos os benefícios e subtraem desse número a soma de todos os custos de uma transação. A equação de valor é simplesmente uma representação útil da idéia de que benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor. O marketing voltado para o valor sugere que os clientes muitas vezes consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compras, provavelmente de uma maneira pouco estruturada.

Em muitos casos, os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos e serviços comprados anteriormente e fazem pouca ou nenhuma avaliação do valor das outras opções possíveis. Por isso, muitas vezes é difícil e caro para as empresas atrair novos clientes, e por isso é tão importante manter os clientes atuais.

Kotler (2000) analisa o que Drucker observou a mais de 35 anos, onde a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes”. Mas hoje, os clientes se deparam com muito mais informação e com um universo enorme de produtos, marcas, preços e fornecedores para optar. Então, como os clientes fazem suas escolhas?

Para Kotler (2000) “os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

Para Kotler (2000), “Valor entregue ao cliente” e “Satisfação do cliente” são definidos da seguinte forma: **Valor entregue ao cliente** é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. **Satisfação do cliente** consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

6.2 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO

³ Fonte: Churchill e Peter (2003)

A satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes, afirmam Lovelock e Wright (2001).

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Gitomer (1998), não é deixar os clientes apenas satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.

Drucker (1973) acredita que o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos. Embora empresas tenham de ganhar dinheiro, Drucker (1973) argumenta que ganhar dinheiro é uma necessidade, não um objetivo. É, na realidade, o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito.

Para Kotler (2000) “não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes. As operadoras de telefonia celular, por exemplo, perdem 25 por cento de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varie de dois a quatro bilhões de dólares.” Seguindo Kotler (2000) existem quatro passos na tentativa de reduzir o índice de abandono de clientes:

- A empresa deve definir e calcular seu índice de retenção;
- A empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;
- A empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- Por último, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono.

Kotler (2000) afirma: “Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de

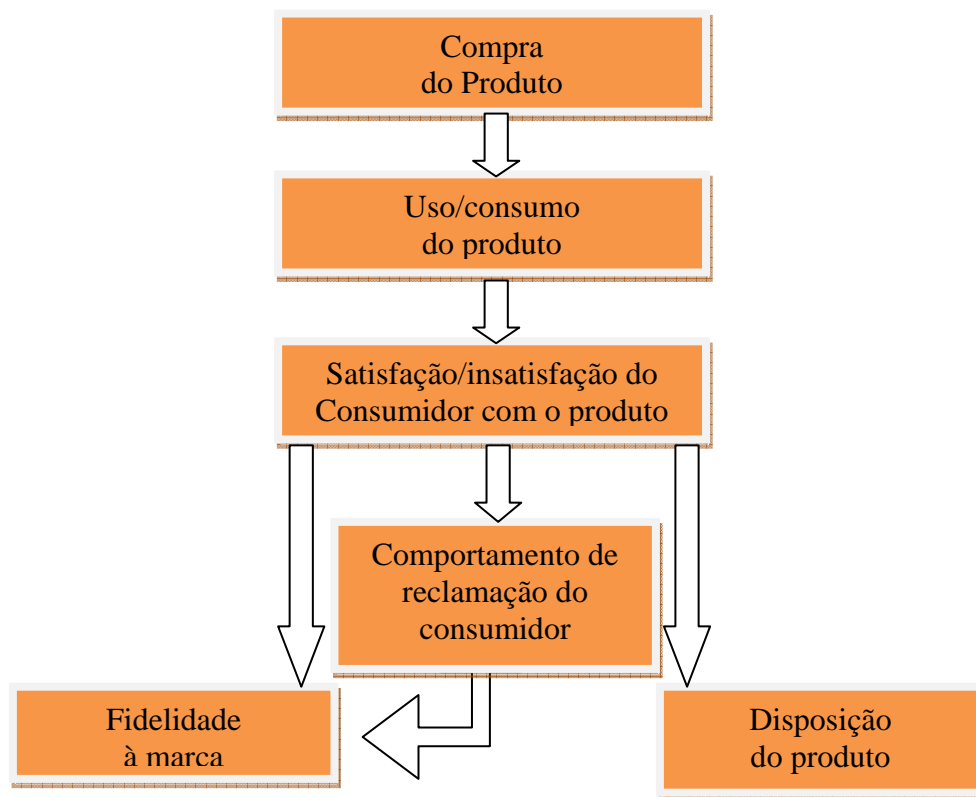
na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda”.

Segundo Kotler (2000), para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à 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 ao cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

6.3 FIDELIDADE E LEALDADE

A fidelidade a uma marca está intimamente ligada à satisfação do consumidor e ao seu comportamento de reclamação. Fidelidade à marca é o grau em que um consumidor mantém uma atitude positiva em relação à marca, estabelece um compromisso com ela e pretende continuar comprando-a no futuro. A fidelidade à marca é diretamente influenciada pela satisfação ou insatisfação com a mesma, acumulada ao longo do tempo bem como pelas percepções da qualidade do produto. Devido ao fato de ser mais barato manter clientes antigos do que conquistar novos clientes, as empresas devem dar prioridade máxima à criação de estratégias que constroem e mantêm a fidelidade à marca.

Figura 4⁴ - Um modelo do processo de pós-compra do consumidor



A figura acima apresenta um modelo do processo de pós-compra do consumidor:

1. Uso ou consumo do produto,
2. Satisfação ou insatisfação do consumidor,
3. Comportamento de reclamação do consumidor,
4. Disposição de produtos e
5. Formação de fidelidade à marca.

Durante o estágio de consumo, os consumidores usam e experimentam o produto. Esse estágio é seguido pelo desenvolvimento da satisfação ou insatisfação do consumidor. Se os consumidores estiverem insatisfeitos com o desempenho do produto, poderá ocorrer o comportamento de reclamação. Os dois últimos estágios do processo de pós-compra consistem na maneira como os consumidores se

⁴ Fonte: John C. Mowen, Michael S. Minor. Comportamento do Consumidor 2003

desfazem dos produtos que compram e como são formadas a fidelidade à marca e as intenções de compra futuras.

Jacob Jacoby⁵ propôs uma nova definição de lealdade a marcas: “A lealdade a marcas é a resposta comportamental (ou seja, a compra) tendenciosa (não aleatória), expressa ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisão (DMU), com respeito a uma ou mais marcas alternativas entre um conjunto de marcas semelhantes, e é uma função de processos psicológicos (decisórios, avaliativos)”. Outro importante estudioso de marketing, George S. Day, definiu que a lealdade a marcas “consiste de compras repetidas motivadas por uma forte disposição interna”. A expressão disposição interna refere-se a uma atitude favorável. Assim, a verdadeira lealdade incorpora tanto um comportamento quanto uma atitude.

Sheth, Mittal e Newman (2001) definem lealdade do cliente sendo “um compromisso do cliente com certa marca ou loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável, manifestado na recompra consistente”.

Essa definição de lealdade inclui tanto o comportamento quanto a atitude. Esses dois componentes definem quatro situações possíveis, mostrados na figura abaixo.

Figura 5⁶ - A Lealdade consiste em atitude e também em comportamento.

		Comportamento	
		Forte	Fraco
Atitude	Forte	Lealdade	Lealdade latente
	Fraco	Lealdade espúria	Sem lealdade

⁵ Apud – Sheth, Mittal e Newman (2001)

⁶ Fonte: Sheth, Jagdish N., Mittal, Banwari, Newman, Bruce I. Comportamento do Cliente - 2001

Quando tanto a atitude quanto o comportamento são fracos, não existe lealdade. Uma atitude fraca significa que o cliente não tem nenhum apreço ou preferência pela marca. Um comportamento fraco significa que a compra da marca é esporádica. Quando ambos são fortes, existe uma forte lealdade. Quando o comportamento é forte, mas a atitude é fraca, o cliente tem uma lealdade espúria – incidental, não bem-fundada. Para mover esse cliente para o quadrante da “lealdade”, a empresa teria de fortalecer a percepção que o cliente tem da imagem da marca.

Finalmente, no quadrante com forte atitude e comportamento fraco, o cliente tem uma lealdade latente. Ele gosta da marca, mas não tem podido comprá-la. Neste caso, a organização precisa responder a esse mercado potencial oculto, diminuindo quaisquer barreiras que impeçam os clientes de comprar a marca desejada.

Sheth, Mittal e Newman (2001) destacam três principais fatores que contribuem para a lealdade a marcas:

1. Percepção da adequação do desempenho da marca – basicamente os clientes gostam de marcas que satisfazem bem suas necessidades e desejos. Se eles têm experiência positiva de uso, desejam buscar essa recompensa novamente. As marcas não diferem apenas na qualidade de seu desempenho, mas também em dimensões específicas do desempenho. A lealdade a uma marca depende não apenas de a marca realizar aquilo a que se propõe, mas também do grau de adequação entre as exigências específicas do cliente relativas ao desempenho e a capacidade de desempenho da marca. A qualidade percebida da marca é um fator muito importante na preferência e lealdade de uma pessoa a ela.
2. A identificação social e emocional com a marca – as marcas acabam adquirindo determinadas imagens sociais por meio das comunicações de marketing e/ou por observações, no mundo real, de quem as compra. Os clientes usuários apreciam tanto algumas marcas que, psicologicamente, começam a vê-las como parte de si mesmos.
3. O hábito combinado com uma longa história de uso da marca – a lealdade a marcas vem do hábito e de uma longa história de uso. Os

clientes adquirem algumas de suas preferências simplesmente pelo uso repetido.

Enquanto a adequação de desempenho, a identificação social e emocional e a história de uso geram a lealdade a marcas e para ela contribuem, um conjunto de fatores a dificulta ou impede. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001) esse grupo de fatores (fatores de mercado e fatores do cliente) é denominado **atração das alternativas**, e refere-se ao poder de atração das marcas alternativas sobre o cliente.

- Fatores de mercado: O mercado influencia a atração das alternativas por meio da paridade de marcas e da atividade promocional da concorrência. A paridade de marcas refere-se ao grau em que as marcas são semelhantes e mutuamente substituíveis. Quanto mais semelhantes forem as marcas em uma categoria de produto, menos motivação existirá para um cliente continuar com determinada marca. Sem dúvida, a paridade importa não sua forma absoluta, mas o modo como ela é percebida pelo cliente. Se a percepção do cliente determina que falta paridade entre as marcas, essa percepção é o que importa. A atividade promocional da concorrência refere-se a promoções especiais de preço feitas pelas marcas concorrentes. Essas promoções oferecem a motivação para mudar de determinada marca favorita para outra marca anunciada.
- Fatores do cliente: Este grupo de fatores que dificulta a lealdade do cliente é decorrente do próprio cliente, como: busca de variedade, envolvimento com o produto e sensibilidade a preços. Os clientes que buscam variedade podem mudar de determinada marca para outra não porque estão insatisfeitos com o valor de desempenho e outros valores da primeira, mas simplesmente porque querem mudar e variar. Quanto mais um cliente busca variedade, menos fiel a uma marca ele tende a ser.

Para Mowen e Minor (2003) fidelidade à marca baseia-se em duas abordagens gerais para compreensão do conceito: Medidas comportamentais e de atitudes de fidelidade à marca.

As abordagens comportamentais quando à fidelidade à marca medem o comportamento de compra real do consumidor em relação ao produto. O **método de proporção** de compras é a medida de fidelidade à marca mais freqüente. Segundo essa abordagem, todas as marcas compradas dentro de uma categoria particular de produto são determinadas para cada consumidor e a proporção de compras de cada marca é identificada.

A abordagem comportamental deixa claro que a fidelidade à marca não é um fenômeno do tipo “oito-ou-oitenta”. Em vez disso, a fidelidade deve ser vista como uma linha contínua que vai da fidelidade total à indiferença total em relação à marca. Esses diferentes padrões de compra, nos quais A, B, C e D são marcas diferentes, podem ser retratados conforme abaixo:

1. Fidelidade absoluta – A A A A A A A A
2. Troca ocasional – A A B A A A C A A D A
3. Fidelidade trocada – A A A A B B B B
4. Fidelidade compartilhada – A A A B B A A B B B
5. Indiferença à marca – A B C D A B C D

Um problema dessas medidas comportamentais de fidelidade à marca é que elas não identificam as razões pelas quais os consumidores compram uma marca. Uma marca específica poderia estar sendo comprada por conveniência, disponibilidade ou preço. Se qualquer desses fatores for alterado, os consumidores poderão mudar rapidamente para outra marca. Nesses casos, não se pode dizer que os consumidores exibem fidelidade à marca, porque está implícito na idéia de fidelidade que o consumidor sente muito mais do que uma simples paixão passageira pela marca.

A fidelidade à marca é acompanhada por um compromisso. O compromisso com a marca tem sido definido como uma ligação emocional ou psicológica do consumidor com uma marca específica dentro de um grupo de produtos do mesmo tipo. Enquanto a fidelidade à marca possui um componente não apenas comportamental, mas também um de atitude, o compromisso com a marca tende a enfatizar o componente emocional ou sentimental.

6.4 A PORTABILIDADE NO MUNDO

A Portabilidade Numérica para telefone celulares no Japão foi introduzida em 24/10/2006 e ajudou a estimular a competição neste país. A principal operadora de celular do Japão perdeu *market share* em 2007, segundo informação da TELECO.

Já na Coréia, a portabilidade numérica foi introduzida em 2003 para telefones fixos em 2003 e em 2004 para celulares. Uma análise das informações do órgão regulador (MiC) neste país apresenta as seguintes conclusões:

- A quantidade de números de celulares portados é muito maior do que o de números de telefones fixos.
- As maiores operadoras não são as que estão perdendo mais com a portabilidade.

Na telefonia fixa em 2007 apenas 30,9% dos números portados eram da principal operadora Coreana (KT), com 86% dos telefones fixos.

No Celular, a maior operadora Coreana (SKT) é a que possui a maior quantidade de números portados, mas a sua participação no total de números portados (39%) é inferior ao seu *market share* (51%).

A Espanha apresenta-se abaixo a quantidade de números portados em 2006 e 2007. A quantidade de números portados é muito maior na telefonia celular.

Tabela 10 – Quantidade de números portados na Espanha (2006 e 2007)

	2006	2007
Fixo	691.604	694.553
Móvel	3.957.556	4.210.048
TOTAL	4.649.160	4.904.601

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 12/08/2008

Em Portugal, a quantidade de números portados apresenta-se no seguinte quadro:

Tabela 11 - Quantidade de números portados em Portugal

	Acumulado até dez/07	Portados em 2007
Fixo	664.684	218.313
Móvel	172.214	54.617
Não Geográfico	739	168
TOTAL	837.637	273.098

Fonte: www.teleco.com.br acessado em 12/08/2008

7. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos adotados. Incluindo a caracterização do estudo, plano amostral e de coleta da dados e, por fim,

os métodos de análise de resultados utilizados. Este método teve como base publicações de Pesquisa de Marketing (Malhotra, 2006), artigos sobre a Política Delphi: Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo (Wright J. T. C. e Giovinazzo R. Alves, 2000) e Método Delphi – Fundamentos, críticas e vieses (Kayo E. K. e Securato J. R., 1997).

7.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta monografia fundamentou-se na metodologia de pesquisa Delphi de caráter exploratório, com instrumento de coleta de dados qualitativo.

O objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão. A pesquisa exploratória pode ser usada para qualquer uma das finalidades:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão.
- Identificar cursos alternativos de ação.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Malhotra (2006), “proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa a pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e para saber interpretar adequadamente as informações”.

A pesquisa Qualitativa, segundo Malhotra (2006) caracteriza-se por ser não-estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras.

Malhotra (2006) chama a atenção para o fato da pesquisa exploratória se caracterizar por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

O Delphi é uma técnica de previsão criada no final da década de 50 para obter tendências futuras sólidas e confiáveis consultando especialistas. Hoje os domínios do método estão mais amplos – dele decorrem também introduções de novas estratégias e idéias para políticas organizacionais (WRIGHT, GIOVINAZZO, REIS 2003).

O método consiste na formulação de um questionário interativo, que é respondido por um grupo de especialistas. Ao ser devolvido, suas respostas são

tabuladas, analisadas e repassadas aos especialistas para que estes o respondam novamente, orientados pela opinião do grupo. O processo é repetido até que seja obtido um grau adequado de consenso.

Uma visão conjunta do futuro é o objetivo final, correspondendo a uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo de especialistas. Ele traduz o conhecimento, a experiência e a criatividade do grupo, que passou por um processo de troca de informações e opiniões elucidativas sobre o assunto que está sendo abordado.

A caracterização de um Delphi só é completa quando ele atender às suas três prerrogativas básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados e o feedback das respostas. Para responder os questionários, os especialistas não se reúnem e não precisam identificar-se também. Por essa razão, a capacidade oral de persuasão, o status acadêmico ou profissional, a hierarquia na empresa e outros fatores desse tipo, não influenciam os resultados da pesquisa.

A metodologia Delphi foi preferida neste trabalho, pois o setor de telecomunicações está passando por uma grande fase de transição, com mudanças estruturais e por não possuir nenhum dado histórico sobre o assunto.

A primeira rodada dos questionários é enviada aos integrantes do grupo que, após respondê-los, devolvem ao pesquisador. É feita uma análise das respostas e solicitado uma revisão das respostas com base na representação estatística dos resultados da primeira rodada, acrescentando-se justificativas às novas previsões, principalmente se elas divergirem da opinião geral da equipe de especialistas.

Esse feedback estabelecido entre as rodadas é fundamental para o sucesso desse método de previsão, pois possibilita a convergência das opiniões e o estabelecimento do consenso.

A metodologia demonstra-se bastante vantajosa, ao utilizar questionários e respostas escritas, exigindo dos respondentes mais reflexão e cautela do que uma discussão em grupo, além de ser facilmente registrada. Quando todos os participantes atingem um nível satisfatório de engajamento, as previsões ficam mais confiáveis e os resultados mais consistentes e realistas.

7.2 PLANO AMOSTRAL E DE COLETA DE DADOS

Nesta seção constam informações sobre o plano amostral da pesquisa e sobre o instrumento de coleta de dados utilizado.

7.2.1 UNIVERSO/POPULAÇÃO

A pesquisa Delphi sobre Portabilidade Numérica: oportunidade ou ameaça em 2009 para o Rio Grande do Sul foi realizada em 2008. Participou da pesquisa um grupo de especialistas da Brasil Telecom. Foram entrevistados ao todo, oito (8) pessoas, de diferentes cargos na Brasil Telecom: Gerentes de Mercado, Coordenadores, Gerentes de Contas e Analistas Comerciais.

A seleção dos entrevistados se deu pela ampla experiência que possuem no mercado de telefonia no Rio Grande do Sul e na Brasil Telecom.

7.2.3 COLETA DE DADOS

Foi enviado por e-mail o questionário Delphi para oito (8) executivos da Brasil Telecom e depois de dez (10) dias as respostas foram analisadas, compiladas e reenviadas para os executivos analisarem. Após a segunda rodada, obtivemos o consenso das questões dirigidas realizados pelo pesquisador.

O instrumento de coleta é composto por doze (12) questões (vide Apêndice I). As questões têm o objetivo de relacionar os atributos valorizados pelos clientes nas operadoras, quais os fatores fundamentais para fidelização e aquisição, motivos de deserção de clientes e qual a expectativa com a chegada da Portabilidade Numérica no mercado gaúcho de telecomunicações.

8. RESULTADOS

A pesquisa não precisou ir além de duas rodadas para obter a convergência de resultados.

Os entrevistados acreditam que os atributos mais valorizados pelos clientes das operadoras de telefonia celular são: Qualidade do Sinal (Cobertura), Qualidade de atendimento, ofertas atrativas (tarifas), ofertas de serviços diferenciados, tecnologia e portfólio de produtos. Para um dos Coordenadores, a credibilidade é também um fator muito determinante. Num cenário de muita agressividade para conquistar o cliente, a confiança do cliente na marca e na entrega do que é prometido será decisiva para esta conquista.

A maioria dos entrevistados colocou como principal fator para fidelização e aquisição de clientes na telefonia móvel a valorização do histórico do cliente com a empresa (programa de relacionamento). Motivo: as ofertas atuais são direcionadas e agressivas para novos clientes. No entanto, as empresas deixam de valorizar clientes que já estão na base há anos, gerando grande insatisfação. A base de clientes na telefonia móvel é extremamente volátil e se não houver um tratamento diferenciado, o cliente continuará migrando de operadora de forma oportunista, buscando sempre ganhar vantagem momentânea, sem a visão de médio/longo prazo. Segundo o Coordenador do Canal de Agentes Autorizados, além dos atributos mais valorizados citados anteriormente, a Inovação vai pesar e tender a captação de clientes. Associar a marca a inovação e pioneirismo, aliada a entrega do prometido, vai ser determinante na hora do cliente decidir qual a operadora o servirá.

Segundo o Coordenador do Canal Varejo a fidelização e aquisição de clientes na telefonia fixa segue a mesma linha da telefonia móvel, porém a telefonia fixa enfrenta uma concorrência emergente que pode tirar a liderança conquistada e se não houver um re-fortalecimento da marca e imagem, uma renovação na forma de interpretar as necessidades do cliente, uma simplificação nos processos e uma agilidade no retorno às demandas do consumidor, estará sujeita as conseqüências do diferencial competitivo da concorrência que o mercado está experimentando. Para o Coordenador do Canal de Agentes Autorizados a transparência na relação com o cliente, agilidade na solução de eventuais problemas e um bom serviço com preço aceitável vai fazer o cliente permanecer na companhia.

Questionados se a deserção pode causar danos à imagem das operadoras, todos concordaram que sim, a deserção é “danosa” para qualquer empresa:

“um cliente que sai, precisa ser muito mais maltratado na concorrência para voltar, caso contrário - adeus - tem agora no mercado um propagador de informações negativas e potencializadas contra a empresa.”

Na mesma linha, um dos Coordenadores coloca que:

“Um - desertor - será uma mídia intensiva em sua rede de relacionamento, para fazer com que outros desertem ou jamais experimentem a decepção vivida por este.”

Para um dos Gerentes de Mercado o principal motivo de deserção de clientes na telefonia fixa é a substituição da necessidade de comunicação, anteriormente exclusividade da telefonia fixa, por outras tecnologias e a falha está em não compreender a real necessidade do cliente, em função do temor em erosão da receita de telefonia fixa. As operadoras deveriam flexibilizar a “obrigatoriedade” de cobrança de assinatura do cliente final por pacotes que seriam montados de acordo com a necessidade do cliente.

A busca por boas ofertas, especialmente para a obtenção de um novo aparelho, é o principal motivo de deserção citado pelos entrevistados na telefonia móvel. Isso ocorre quando o cliente não compara a qualidade do serviço que a operadora presta. Segundo um dos Gerentes de Contas, além desse motivo, a insatisfação com o atendimento, especialmente do *call center*, é outro fator que leva o cliente a deserção. Mas as ofertas para a captação de clientes praticadas pelas operadoras também parecem “incentivar” a migração de clientes. As operadoras se valem de promoções mais atrativas, como ofertas de aparelho gratuito ou descontos em sua compra e descontos e/ou gratuidade nos serviços ao buscar um novo cliente. Um dos Gerentes do Mercado explicou que algumas operadoras gastam absurdamente em algumas ofertas de captação e ele acredita que isso dificulta a prestação de um serviço de boa qualidade. Todos os entrevistados afirmam que a deserção é uma característica do seu mercado. Eles dizem que todas as operadoras perdem e ganham um grande número de clientes a cada mês e que eles se

preparam para isso. Numa grande promoção de vendas, já consta em seu planejamento a previsão de desligamentos de clientes nos meses seguintes.

Indagados sobre qual prática de marketing é a mais importante, Marketing de conquista (Vendas) ou Marketing defensivo (retenção), os entrevistados concordaram que isto dependerá do momento atual da operadora:

“Quanto maior a participação da empresa no mercado, maior deve ser a preocupação da mesma com ações de retenção. Dados comprovam que o custo de reter é muito menor do que de conquistar novos clientes”.

Para um dos Coordenadores, uma operadora entrante no mercado tem que apostar no Marketing de conquista, uma operadora com maior base de clientes deve focar no marketing de retenção.

O fato das operadoras deterem o número das linhas funciona como um instrumento de retenção hoje em dia. Com a implementação da Portabilidade Numérica em 2009 o número do telefone será do cliente e com isto ele poderá mudar de operadora quando desejar. Questionados sobre o que esperar para o ano de 2009 no Rio Grande do Sul para a Brasil Telecom, os entrevistados responderam que será um grande desafio, muitas oportunidades na telefonia móvel com crescimento acima do projetado, aproveitando as falhas das outras operadoras, mas uma grande ameaça na telefonia fixa, aonde vai “aflorar” os anos de atendimento deficitário ao cliente. Será um marco dentro da empresa, sacudindo uma série de setores e principalmente mexendo com a cultura da empresa, comentou um dos Coordenadores. Para um dos Gerentes, manter o cliente com o atributo “número antigo” não terá mais apelo, a empresa deverá diferenciar-se da concorrência com a qualidade dos serviços prestados e estar voltada para a real necessidade do cliente.

Questionados sobre a taxa de crescimento de acessos na telefonia móvel no Rio Grande do Sul se tende a cair com a chegada da Portabilidade Numérica, os entrevistados, em sua maioria, disseram que sim, porém com algumas divergências. Um dos Gerentes acredita que sim, atualmente parte da base de clientes das operadoras de telefonia móvel compõe-se de clientes inativos que já migraram para a concorrência. Com o advento da portabilidade, essa migração de base ocorrerá automaticamente, obrigando as operadoras a divulgarem dados oficiais e fiéis de

clientes ativos em suas bases. Para os Analistas, a Portabilidade Numérica é um fator de retração no crescimento de acessos no Rio Grande do Sul, mas não considera a maior “culpada”, ele acredita que há uma desaceleração natural pela grande penetração que a telefonia móvel tem no estado. Os Analistas ainda pensam que a contribuição da portabilidade neste caso será o crescimento das ofertas de fidelização, fazendo com que clientes que utilizem mais de uma operadora sejam tentados a firmar parceria com uma única companhia.

Após analisar os dados da Anatel sobre o mercado de telefonia fixa de 2005 e 2006, foi questionado aos entrevistados qual deveria ser o foco da operadora: Retenção ou atração de clientes da concorrência. Os entrevistados, em sua maioria, afirmou que a operadora deveria focar na retenção de clientes. Para os Gerentes, as ações de ataque a concorrência não devem deixar de ser executadas, pois os concorrentes precisam se preocupar também com a defesa. As autorizadas não tem diversas obrigações de metas de universalização que as concessionárias possuem. Desta forma, elas investiram apenas em regiões de clientes altamente rentáveis, erodindo a rentabilidade das concessionárias. Esta é uma grande oportunidade para as concessionárias reverterem esses clientes perdidos no passado. Para um dos Coordenadores, os clientes são atraídos pelo “novo” e, neste caso, a Brasil Telecom não é o novo, pelo contrário, deverá direcionar esforços para mostrar ao mercado que está revigorada e tem propostas novas e que deixou velhos problemas para trás.

As perspectivas na telefonia móvel para o final de 2009 segundo os entrevistados é de que ocorra uma boa movimentação de clientes e a Vivo sofra a maior perda de *Market Share*, decorrentes de antigos problemas que os clientes enfrentam e que o apego ao número levou a falta de reação. A Claro também sofrerá por este fator, mas tende a ser compensado pela conquista de clientes de outras operadoras. A Tim, segundo um dos Coordenadores, tende a ficar na última colocação, tendo uma perda menor de clientes, mas não sendo a operadora que atrai clientes, ou seja, não será o destino dos descontentes de Vivo e Claro, que devem trocar alguns clientes entre si e perder uma boa fatia para a Brasil Telecom que surge como maior alternativa diante da janela de oportunidades da portabilidade, principalmente em função dos planos que oferece e da sinergia com a telefonia fixa. Os Gerentes concordam com os Coordenadores, pois a Claro e a Brasil Telecom possuem ofertas de aquisição mais agressivas, no entanto, ambas

tem problemas com retenção e apresentam índices de *churn* acima da média do mercado.

9. CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi analisar qual o cenário previsto com a Portabilidade Numérica no Rio Grande do Sul para a Brasil Telecom e levantar informações do que a empresa deve fazer para ter sucesso com este novo marco no mercado das Telecomunicações brasileira.

Através do levantamento teórico e de informações conseguidas através da pesquisa realizada, ficou nítido que um foco maior na retenção de clientes e na satisfação dos clientes com o serviço prestado evitaria ou diminuiria alguns aspectos negativos do mercado como:

A migração de clientes no mercado de telefonia, aqui mais especificamente a telefonia móvel, evidencia a fragilidade do relacionamento entre empresa e clientes. O histórico “cliente-operadora” parece não pesar na decisão de desfazer essa relação, pois, por um lado, o cliente troca de operadora em busca de ofertas momentâneas, não conseguindo perceber o valor do serviço que estava sendo prestado e por outro lado, a operadora comumente privilegia o novo cliente com uma oferta melhor que aquela oferecida ao cliente de sua base, ou seja, o atual cliente precisa “querer sair” ou simplesmente “sair” da base de sua operadora atual para receber alguma oferta melhor do que a que ele já tem ou tinha.

Apesar do mercado de telefonia ainda ter espaço de crescimento, a deserção de clientes já é um aspecto muito preocupante para o setor. As operadoras precisam se preparar para um cenário de longo prazo, que provavelmente, será diferente. Fortalecendo os programas de relacionamento e valorizando a individualidade de cada cliente as operadoras poderão amenizar problemas como a deserção/migração de clientes.

A Portabilidade Numérica realmente tende a mudar muita coisa no mercado de telefonia, não somente na participação de mercado de cada operadora, mas na forma de como cada operadora irá tratar seu cliente. O cliente será o dono do seu número de telefone, não mais a operadora. Com isso, a operadora que possuir uma melhor “imagem” atrelada a uma boa oferta percebida para o cliente terá inúmeras vantagens contra a concorrência.

O impacto na telefonia móvel após a chegada da Portabilidade Numérica no mercado gaúcho deverá ser maior e negativo para a operadora que detém o maior

Market Share (Vivo) e a Claro sendo que a Brasil Telecom provavelmente acabará se beneficiando com isso. Na Tim, não se espera muita variação do seu *Market Share*. Na telefonia fixa, a Portabilidade Numérica para a Brasil Telecom, será uma grande ameaça, poderá “aflorar” os anos de atendimento deficitário.

Os fatores que levam a fidelização e aquisição de clientes na telefonia móvel são: Qualidade da cobertura, atendimento (*call center*), ofertas atrativas, ofertas de serviços diferenciados e portfólio de produtos, mas o grande diferencial das operadoras será a valorização do histórico do cliente com a empresa e a inovação. A base de clientes na telefonia móvel é muito “sensível”, é preciso proporcionar um tratamento diferenciado para o cliente para que a operadora se diferencie das demais e, com isso, consiga fidelizar e captar mais clientes. Associar a marca à inovação e pioneirismo, aliada a entrega do acordado será um grande diferencial. Na telefonia fixa, além dos fatores da telefonia móvel, as operadoras precisam interpretar melhor as necessidades do cliente, serem mais transparentes com os clientes, serem mais ágeis na solução de eventuais problemas e oferecerem bons serviços com preços adequados.

O cenário de *market share* esperado para 2009 no Rio Grande do Sul é uma alteração de posição entre a Claro e Vivo e entre Brasil Telecom e Tim, ficando: 1º Claro, 2º Vivo, 3º Brasil Telecom e 4º Tim.

A Brasil Telecom possui uma forte política de aquisição de clientes, com planos convergentes, benefícios de fixo para móvel e móvel e fixo. Esse é um grande diferencial entre as concorrentes.

Hoje, as operadoras utilizam o contrato de fidelização como instrumento de retenção de clientes. O contrato funciona como uma “barreira” que impede que o cliente migre de operadora antes do período estabelecido. Se o cliente migrar para outra operadora antes do final do contrato, caracterizando assim a rescisão, terá que pagar uma multa proporcional ou não ao prazo restante para o cumprimento do contrato.

A Brasil Telecom além de utilizar, como forma de retenção de clientes, o contrato de fidelização do cliente que possui a duração de doze (12) meses na telefonia móvel e na telefonia fixa existe apenas quando o cliente adere a alguma promoção específica, utiliza também ofertas muito agressivas para os clientes com intenção de cancelar o(s) serviço(s). A operadora esperar o cliente ficar insatisfeito

para lhe oferecer algo melhor para evitar a migração para a concorrência ou simplesmente perdê-lo.

As operadoras, de uma forma geral, precisam estabelecer uma relação de confiança com o consumidor e conquistá-lo, não pela obrigatoriedade do contrato de fidelização, mas através de sua satisfação. É preciso entender que as relações pessoais são o grande diferencial competitivo da atualidade e do futuro e que as empresas devem começar a enxergá-las como ferramentas para obter a lucrativa fidelização de seus clientes.

A aquisição de clientes na Brasil Telecom se dá com ofertas diferenciais no mercado. Os benefícios das promoções são por um tempo muito superior do que a concorrência, ofertas convergentes (fixo e móvel) também são consideradas como diferencial pela empresa.

A portabilidade numérica para a Brasil Telecom na telefonia móvel será uma grande oportunidade de aumento de *market share* por ser uma operadora com benefícios diferenciados aos clientes e por muito mais tempo que a concorrência, porém na telefonia fixa será uma grande ameaça de redução de clientes, isto devido principalmente, pelo histórico do mau atendimento prestado ao cliente final.

10. Referências

CHRISTOPHER, Lovelock. Wright, Lauren. Serviços de Marketing e Gestão. 2001

CHURCHILL, Gilbert A. Jr, PETER, J. Paul. Marketing – Criando valor para os clientes. 2003

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOWEN, John. e MINOR, Michael. Comportamento do Consumidor. 2006.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Criando e Sustendendo um desempenho Superior. 15ª Edição.

SHETH, Jagdish N. MITTAL, BANWARI. NEWMAN, Bruce I. Comportamento do Cliente. Indo Além do Comportamento do Consumidor. 2001

SOLOMON, Michael R. Comportamento do Consumidor – Comprando, Possuindo e Sendo. 5ª edição – 2006

WRIGHT J. T. C., GIOVINAZZO R. A., REIS, C. F. B. - ARTIGO: Prospecção Estratégica para 2003 com a Utilização do Método Delphi – 2003

WRIGHT J. T. C., GIOVINAZZO R. A. - ARTIGO: Delphi, uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo - 2000

KAYO E. K. ,SECURATO J. R. – ARTIGO: Método Delphi: Fundamentos, críticas e vieses - 1997

TELECO Disponível em www.teleco.com.br. Acesso em: Fevereiro/Março de 2008.

APÊNDICE 1

Questionário: Delphi

Questionário - Delphi

- a) Considerando a questão da portabilidade numérica, quais devem ser os atributos mais valorizados pelos clientes nas operadoras de telefonia celular para mudança de operadora?

- b) Quais fatores são fundamentais para fidelização e aquisição de clientes na telefonia móvel? Por quê?

- c) Quais fatores são fundamentais para fidelização e aquisição de clientes na telefonia fixa? Por quê?

- d) Qual o principal motivo de deserção de clientes na telefonia? Onde está a falha?

- e) Em sua opinião, a deserção de clientes pode causar danos à imagem das operadoras? De que forma?

f) Para você, qual item é mais importante e preocupante? Por quê?

Marketing de conquista – Vendas ()

Marketing defensivo - Retenção ()

Comentários:

g) Para você, o que o ano de 2009 reserva para a Brasil Telecom (Filial RS) com a chegada da Portabilidade no Rio Grande do Sul?

h) Na sua opinião, quais serão os fatores determinantes para as trocas de operadora com a chegada da Portabilidade Numérica?

i) Na sua opinião, após a implantação da portabilidade numérica, como se dará a atração de clientes na telefonia móvel? E na telefonia fixa?

j) Na sua opinião, após a implantação da portabilidade numérica, como se dará a retenção de clientes na telefonia móvel? E na telefonia fixa?

k) A taxa de crescimento de acessos na Telefonia Móvel no Rio Grande do Sul tende a cair em 2009 com a Portabilidade Numérica? Explique.

- l) Analisando dados da Anatel, na telefonia Fixa, em 2005 e 2006 tivemos o cenário abaixo.

Market Share de acessos fixos em serviço na Região de atuação da Brasil Telecom

	2005		2006		
	Concess.	Autorizadas	Concess.	Autorizadas	Milhões
Região II	93,3%	6,7%	90,7%	9,3%	9,5
Brasil	94,2%	5,8%	92%	8%	38,8

Diante deste quadro e com a Portabilidade Numérica a operadora deve dar um foco maior na Retenção de clientes ou na atração de clientes da concorrência? Por quê?

- m) Hoje no Rio Grande do Sul, segundo informações da Teleco, temos este cenário na Telefonia Móvel.

Market Share por UF - Jun/08

	Vivo	Claro	Tim	BrT GSM
RS	42,8%	31,0%	15,6%	10,5%

Quais as perspectivas para o final do ano de 2009? Explique.